PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGUE N NEGOCIOS Y RELACIONES INTERACIONALES

TRABAJO DE TITULACIÓN

CREACIÓN DE UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN DE ROSAS POR PARTE DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI PARA SU INGRESO Y COMERCIALIZACIÓN EN EL MERCADO INTERNACIONAL, PERÍODO 2014-2020: CASO RUSIA

DANA AMY MALDONADO HERRERA

DIRECTOR: JORGE MORA VARELA, MS.

MAYO, 2019
QUITO - ECUADOR

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a mis padres y a mi hermano, las personas que estuvieron a mi lado durante todo este proceso, aquellos que me incentivaron a continuar y no rendirme, quienes permitieron que mi formación no sea sólo seglar sino también espiritual A ustedes les debo todo lo que soy. También me la dedico a mí misma, para recordarme que soy capaz de lograr todo lo que sueñe.

AGRADECIMIENTO

El cerrar ciclos siempre causa nostalgia, no obstante, nos permite crecer y avanzar. Debo reconocer que la universidad es más que estudiar, ahí descubres el mundo. Debo agradecer a mi familia entera, mis padres, abuelos y tíos quienes me han brindado su apoyo durante todo este tiempo. A esa persona especial que hizo de mi último año la mejor experiencia de vida. A mis amigos, sin los cuales esta vivencia no hubiera sido la misma y a mi universidad, la cual me brindó la mejor educación posible. A todos ustedes, gracias.

ÍNDICE GENERAL

I. TEMA 10
II. RESUMEN 10
III. ABSTRACT 11
IV. RESUMÉ 12
V. INTRODUCCIÓN 13
CAPÍTULO I 17
DIAGNÓSTICO DEL SECTOR FLORÍCOLA EN COTOPAXI 17
1.1 Generalidades de la Provincia de Cotopaxi 18
1.1.1 Condiciones Geográficas y ordenamiento 18
1.1.2. Población 19
1.1.3. Actividades productivas 21
1.1.4. Educación 25
1.1.5. Desarrollo sostenible 25
1.2 Producto a exportar: Rosas 26
1.2.1. Variedades de rosas 27
1.2.2. Características y usos 28
1.2.3. Importancia cultural y económica 30
1.3 Proceso de producción 31
1.3.1. Derechos de propiedad intelectual 31
1.3.2. Técnicas y herramientas utilizadas para la producción 32
1.3.3. Actores involucrados en el proceso 36
1.4 Proceso de comercialización 37
1.4.1. Canales de distribución 37
1.4.2. Segmentación del Mercado 40
1.4.3. Competidores 40
1.4.4. Exportación del producto 42
1.5 Evolución de la capacidad de producción en Cotopaxi hasta el año 2018 43
1.5.1. Análisis histórico 43
1.5.2. Hectáreas destinadas a la producción 47
1.5.3. Contribución del sector florícola al desarrollo económico de Cotopaxi 55
1.5.4. Empresas dedicadas a la producción de rosas en Cotopaxi hasta el 2018 56
1.5.5. Crecimiento del sector florícola en el país en la balanza comercial ecuatoriana 57
CAPÍTULO II 59
CREACIÓN DE UN CONSORCIO DE PEQUEÑOS PRODUCTORES PARA LA EXPORTACIÓN DE ROSAS AL MERCADO RUSO 59
2.1. Consorcio de exportación 59

2.1.1. Definición de consorcios de exportación 60
2.1.2. Consorcio de exportación y teorías del comercio internacional 60
2.1.3. Modelos de consorcio 62
2.1.4. Ventajas del consorcio 66
2.1.5. Riesgos del consorcio 68
2.1.6. Políticas nacionales 69
2.1.7. Sistema Integrado de Promoción de Exportación 71
2.2. Estructura del consorcio de exportación de la Provincia de Cotopaxi 73
2.2.1. Antecedentes 73
2.2.2. Experiencia de asociación en la provincia de Cotopaxi 74
2.2.3. Conclusiones adquiridas en base a las experiencias de asociación tenidas. ... 75
2.3. Propuesta estratégica del consorcio de exportación de la Provincia de Cotopaxi 77
2.3.1. Misión 77
2.3.2. Visión 78
2.3.3. Objetivos 79
2.3.4. Organigrama 79
2.3.5. Matriz de Factores Internos 83
2.3.6. Matriz de Factores Externos 85
2.3.7. Análisis FODA del consorcio de la Provincia de Cotopaxi. 89
2.3.8. Plan de acción 94
2.3.9. Financiación 99
CAPÍTULO III 102
EL MERCADO RUSO 102
3.1. Accesibilidad del Mercado 103
3.1.1. Factores económicos políticos 103
3.1.2. Factores socioculturales 106
3.1.3. Factores físicos 106
3.2. Potencialidad el Mercado ruso 108
3.2.1. Demanda actual 108
3.2.2. Demanda Potencial 110
3.2.3. Apertura comercial del mercado 112
3.2.4. Participación de los productos ecuatorianos en el total de las exportaciones 114
3.2.5. Riesgo país. 115
3.3. Características del mercado ruso 116
3.3.1. Población 116
3.3.2. Comercio bilateral 117

3.3.3. Potencial exportable de rosas.....119
3.3.4. Consumo del sector.....121
3.3.5. Países competidores.....121
3.3.6. Barreras de acceso.....122
3.3.7. Medios de transporte.....124
3.4. Estrategias de ingreso.....129
3.4.1. Estrategia de exportación.....129
3.4.2. Estrategias de precio.....130
3.4.3. Estrategias de promoción.....131
3.4.4. Estrategias de distribución.....131
VI. ANALISIS.....134
VII. CONCLUSIONES.....141
IX. REFERENCIAS.....146
X. ANEXOS.....i

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. OCUPACIÓN POBLACIÓN DE COTOPAXI DIVIDIDA POR GENERO.....22
TABLA 2. EVOLUCIÓN NACIONAL DE LAS EXPORTACIONES AGRÍCOLAS (MILLONES DE DÓLARES FOB).....44
TABLA 3. NÚMERO DE HECTÁREAS CULTIVADAS POR TIPO DE FLOR.....49
TABLA 4. EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE FLORES EN VALOR FOB.....50
TABLA 5. HECTÁREAS DE PRODUCCIÓN DE FLORES EN ECUADOR (2012).....52
TABLA 6. PRODUCCIÓN DE ROSAS DE 2014 - 2016.....52
TABLA 7. SUPERFICIE PLANTADA CON FLORES EN 2016.....53
TABLA 8. PRODUCCIÓN DE ROSA, GYPSOPHILIA Y CLAVEL 2014 - 2016.....53
TABLA 9. FINCAS PRODUCTORAS DE ROSAS 2009 - 2014.....54
TABLA 10. CLASIFICACIÓN DE LOS TIPOS DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN .63
TABLA 11. FACTORES DE ÉXITO DEL CONSORCIO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES).....83
TABLA 12. FACTORES DE ÉXITO DEL CONSORCIO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS).....86
TABLA 13. ANÁLISIS FODA.....89
TABLA 14. PROPUESTA DE PLAN DE ACCION PARA CONSORCIO DE EXPORTACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI.....95
TABLA 15. FACTORES DE ÉXITO Y PUNTOS CRITICOS EN LOS CONSORCIOS DE EXPORTACION.....98
TABLA 16. INDICADORES DE CRECIMIENTO (RUSIA 2016 – 2020).....104
TABLA 17. EXPORTACIONES DE ROSAS DE ECUADOR A RUSIA 2014 - 2018.....110
TABLA 18. EXPORTACIONES DE ROSAS DE ECUADOR AL MUNDO 2014 - 2018...110
TABLA 19. CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES DE ROSAS DESDE ECUADOR HACIA RUSA 2009 - 2019.....111
TABLA 20. ÍNDICE DE PARTICIPACIÓN DE EXPORTACIONES ECUATORIANAS A RUSIA.....114
TABLA 21. RIESGO PAÍS RUSIA.....115
TABLA 22. POTENCIAL EXPORTABLE DE ROSAS EN ECUADOR.....119

TABLA 23. POTENCIAL EXPRTABLE ENTRE ECUADOR Y RUSIA PARA LA SUBPARTIDA 060311 EN 2018 (MILES DE USD) 120
TABLA 24. PALETIZACION DE UNA CARGA DE EXPORTACION DE 20 HB 126
TABLA 25. EMPAQUE DE CAJAS EN RELACIÓN AL LARGO DEL TALLO Y NÚMERO DE BONCHES 128

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA EN EL ECUADOR 2010. 20
GRÁFICO 2. POBLACIÓN DE COTOPAXI POR GÉNERO 21
GRÁFICO 3. ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE LOS HOMBRES EN COTOPAXI 23
GRÁFICO 4. ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE LA MUJERES EN COTOPAXI 24
GRÁFICO 5. VARIEDADES DE FLORES EXPORTADAS DESDE ECUADOR HACIA EL MUNDO. 27
GRÁFICO 6. CANALES DE DISTRIBUCIÓN 39
GRÁFICO 7. CRECIMIENTO EN PRECIOS FOB 46
GRÁFICO 8. EXPORTACIONES DE ROSAS EN FOB 46
GRÁFICO 9. EXPORTACIONES DE FLORES A PAÍSES DE EUROPA ORIENTAL 47
GRÁFICO 10. ÁREA PRODUCTIVA DE FLORES EN ECUADOR 48
GRÁFICO 11. HECTÁREAS PLANTADAS 53
GRÁFICO 12. PRODUCCIÓN DE ROSA, GYPSOPHILIA Y CLAVEL 2014 - 2016 54
GRÁFICO 13. ORGANIGRAMA DEL CONSORCIO 80

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. SIMBOLOGÍA NORMAS ISO 7000 126
FIGURA 2. SIMBOLOGÍA NORMAS ISO 7000 127
FIGURA 3. ETIQUETAS CON CÓDIGO DE BARRAS EMITIDO POR LA SENAE..... 129

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA PEQUEÑOS PRODUCTORES Y EXPORTADORES DE COTOPAXI I
ANEXO 2. DEMANDA ACTUAL RUSIA V
ANEXO 3. INDICADORES DE COMERCIO EXTERIOR RUSIA VI
ANEXO 4. CUADRO MACROECONOMICO DE RUSIA VII
ANEXO 5. RELACIONES BILATERALES RUSIA – ECUADOR VIII

I. TEMA

CREACIÓN DE UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN DE ROSAS POR PARTE DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI PARA SU INGRESO Y COMERCIALIZACIÓN EN EL MERCADO INTERNACIONAL, PERÍODO 2014 – 2020: CASO RUSIA

II. RESUMEN

A partir de la década de los 80 del siglo XX, en Ecuador se iniciaron los experimentos de cultivos a base de invernadero, de esta manera, se revolucionó la industria florícola y se iniciaron los procesos de exportación de gran escala hacia el mercado internacional. Es así que el sector florícola se convirtió en el tercero en generar mayores ingresos de las exportaciones no tradicionales del país, después del petróleo y el banano. Por su parte, la provincia de Cotopaxi adquirió representatividad en este sector debido a sus condiciones geográficas, las cuales favorecen la producción de rosas, las cuales cumplen con los estándares internacionales de exportación. Esta flor adquirió protagonismo en mercados extranjeros por su variedad y características distintivas. No obstante, se han presentado problemas estructurales en el proceso de comercialización al exterior, lo que ralentiza la inserción al mercado y disminuye los ingresos económicos. Estos inconvenientes están ligados a la falta de conocimientos técnicos y recursos. Con este antecedente, se identifica la necesidad de unificar los recursos económicos, físicos y humanos para que los pequeños exportadores puedan potenciar sus capacidades y efectivizar sus procesos para lograr competitividad a nivel internacional. De esta manera, se propone la creación de un consorcio de exportación para la comercialización de rosas por parte de los pequeños productores de Cotopaxi hacia el mercado ruso. Asimismo, de identificar la demanda potencial que existe en el mercado, la cual se podrá satisfacer mediante el establecimiento de este consorcio.

Palabras clave: rosas, Cotopaxi, consorcio de exportación, competitividad, mercado ruso.

III. ABSTRACT

Since 1980, the experiments of crops based in greenhouses started. The floriculture industry was revolutionized and the processes of large-scale exports to the international market began. Moreover, the floriculture sector became the third most important of the country's non-traditional exports, after oil and bananas. Consequently, the province of Cotopaxi acquired representativeness in the sector due to its geographical conditions, which favor the production of roses with international export standards. On the other hand, roses obtained prominence and recognition in foreign markets because of its variety and distinctive characteristics. Nevertheless, there have been structural problems in the commercialization process to the international market, which has slowed the insertion to foreign countries and decreased the revenues. These drawbacks are related to the lack of technical knowledge and limited resources. With this background, the need to unify the economic, physical and human resources has been identified so that the small exporters can enhance their capacities and make their processes effective, in order to achieve international competitiveness. It is proposed to create an export consortium for the commercialization of roses by small producers of Cotopaxi to the Russian market. In addition, to identify the potential demand that exists in the market, that can be covered through the establishment of this consortium.

Key words: roses, Cotopaxi, export consortium, competitiveness, Russian market.

IV. RESUMÉ

À partir des années 80, en Equateur, les expériences de cultures á base de serre ont commencé. Le secteur de la floriculture a été révolutionné et les processus d'exportation á grande échelle sur le marché international ont débuté. Ainsi, le secteur de la floriculture est devenu le troisième plus important des exportations non traditionnelles du pays, après l'huile et les bananes. Pour sa part, la province de Cotopaxi a acquis une représentativité dans ce secteur en raison de ses conditions géographiques, qui favorisent la production de roses, conformes aux normes internationales d'exportation. D'autre côté, la rose a obtenu une place de choix sur les marchés étrangers pour sa variété et ses caractéristiques distinctives. Cependant, des problèmes structurels se sont posés dans le processus de commercialisation á l'étranger, ce qui a ralenti l'insertion sur le marché et réduit le revenu économique. Ces inconvénients sont liés au manque de connaissances techniques et de ressources. Dans ce contexte, la nécessité d'unifier les ressources économiques, physiques et humaines est identifiée afin que les petits exportateurs puissent renforcer leurs capacités et rendre leur processus efficaces pour parvenir á la compétitivité internationale. De cette manière, il est proposé de créer un consortium d'exportation pour la commercialisation de roses par les petits producteurs de Cotopaxi sur le marché russe. En outre, cette investigation aidera à identifier la demande potentielle sur le marché, qui peut être satisfaite par la création de ce consortium.

Mots clés: roses, Cotopaxi, consortium d'exportation, compétitivité, le marché russe.

V. INTRODUCCIÓN

Cotopaxi es una de las 24 provincias que conforman la República del Ecuador, se encuentra ubicada en el centro del país en la zona geográfica interandina. Su capital administrativa es la ciudad de Latacunga. Esta provincia posee un territorio de 6.569 km2, con una población de alrededor de 458.581 habitantes. Cotopaxi es uno de los centros administrativos, económicos, financieros y comerciales con mayor relevancia en el Ecuador. El desarrollo de la industria en esta provincia ha sentado sus bases en las destrezas manuales de los pobladores, razón por la cual sus actividades productivas más representativas son el comercio, la ganadería, la agricultura y la industria textil.

La provincia presenta sus primeros registros de cultivos de rosas en base a invernaderos como experimentos en la producción en los años 80 y para 1982 se constituye la primera florícola. Como consecuencia, las décadas siguientes tuvieron un incremento en el número de empresas dedicadas al cultivo de rosas de exportación y lograron que el sector florícola se convierta en el tercero más importante de las exportaciones no tradicionales después del petróleo y el banano. Se evidenció un crecimiento progresivo de las exportaciones durante los primeros 10 años mientras las flores se establecían como un producto exportable en el Ecuador. La provincia de Cotopaxi contribuye con el 1,6% del Producto Interno Bruto del país y de acuerdo con estadísticas del Banco Central del Ecuador (2013), el sector florícola genera una media de 96.831 fuentes de trabajo. De esta manera, se puede evidenciar la relación directa que el incremento de la producción y exportación de rosas tiene con el desarrollo económico de la provincia.

No obstante, el avance en modelos productivos y el perfeccionamiento de las técnicas no logró aplacar el conocimiento insuficiente acerca de los procesos de negociación y exportación a mercados internacionales; así como también la falta de recursos tecnológicos y económicos. Por esta razón, los microempresarios de la Cotopaxi han visto la necesidad de

unificar sus esfuerzos y formar redes de cooperación que permitan potencializar sus exportaciones y mejorar su posicionamiento en el mercado internacional, razón por la cual se propone como alternativa la creación de un consorcio de exportación.

De esta forma, esta investigación propone la creación de un consorcio de pequeños exportadores de rosas en la provincia de Cotopaxi para su ingreso y comercialización en el mercado internacional con el fin de responder a la siguiente hipótesis: "la creación de un consorcio de pequeños exportadores de rosas de la provincia de Cotopaxi para su ingreso y comercialización en el mercado ruso permitiría generar mayores beneficios financieros y económicos a los mismos".

Para contestar a las cuestiones establecidas en esta hipótesis se realizará en primer lugar un diagnóstico del sector florícola en Cotopaxi, donde se tomarán en cuenta las características generales de la provincia, tales como la población, sus actividades productivas, así como el desarrollo que ésta ha tenido. Luego se analizará el producto a exportar, las variedades que se exportan, su relevancia en el mercado internacional, el proceso de producción y comercialización y la evolución que este sector tuvo hasta el año 2018.

En segundo lugar, se analizará el marco teórico relacionado a los consorcios de exportación y luego se generará la propuesta para la provincia de Cotopaxi mediante un diagnóstico de las posibles empresas participantes a través de la metodología del Sistema Integrado de Promoción de Exportaciones propuesto por Minervini (2010). Esta metodología fomenta la creación de condiciones favorables para que las empresas se puedan desarrollar de manera competitiva a través del perfeccionamiento de sus capacidades ligadas a la comercialización en el mercado internacional y lo adapta a las necesidades de la provincia.

Para terminar, se tomará a Rusia como caso de estudio para la proyección de las exportaciones a través del consorcio. Primero se identificarán factores esenciales para la comercialización con este país, tales como la accesibilidad del mercado y se toma en cuenta

factores económicos, políticos y socioculturales. También se identificará el potencial que posee el mercado ruso mediante la demanda existente al año 2018, potencial y la apertura comercial. Por consiguiente, se estudiarán características propias del país tales como su población y las relaciones bilaterales Rusia - Ecuador junto con las barreras de acceso, para concluir con el establecimiento de estrategias de precio, promoción y distribución.

Al hacer referencia al fundamento teórico de esta disertación, se consideran las teorías de ventaja comparativa y la modernización como una base. La primera se basa en la producción de un bien en el país donde el costo de producción es inferior debido a que éste cuenta con las condiciones necesarias lo que reduciría los costos (Ricardo, 1817). Mientras que Rostow explica mediante la modernización la manera en la que el subdesarrollo es una etapa de transición hacia el desarrollo (Ornellas, 2011). También, la propuesta de creación del consorcio se basará en la teoría mutualista de Joseph Proudhon y en la metodología del Sistema de Promoción de Exportación de Minervini, los cuales sostienen que la asociación libre de productores maximiza los recursos y reemplaza a los intermediarios. También, se menciona que la mejora de las capacidades y conocimientos contribuye al aumento de competitividad en el mercado internacional.

Dentro del marco metodológico de este estudio se realizará un análisis mixto (cuantitativo y cualitativo) debido a que la información a ser analizada muestra diversas variables que se deben interpretar a través de datos, así como también mediante inferencias. Asimismo, se hace uso de un enfoque de análisis que permite la realización de análisis comparativos entre diferentes períodos de tiempo y espacio. Mediante este enfoque también se puede comprender la causalidad de ciertos eventos que han tenido lugar dentro de los períodos de estudio, tales como la crisis económica rusa. También, los métodos a utilizarse serán la estadística descriptiva y el análisis de contenido.

En el punto de vista académico, se puede decir que esta investigación posee las características multidisciplinarias de la carrera Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales, debido a que comprende varios aspectos ligados al comercio internacional y la aplicación de estrategias comerciales para la inserción en países extranjeros, así como también conceptos de desarrollo, marketing, relaciones internacionales, planificación estratégica e idiomas, los cuales son esenciales para el desarrollo de este estudio.

Por otro lado, respecto al punto de vista social, esta investigación generaría beneficios a la provincia de Cotopaxi y al país en conjunto. Esto se puede afirmar debido a que mediante la creación de un consorcio de exportación se unifican los recursos físicos, técnicos y humanos y se contribuye al desarrollo económico de los involucrados, lo que tiene relación directa con el desarrollo social de los mismos. En adición, estos procesos de comercialización se realizan en base a un marco de sostenibilidad que favorece al cumplimiento del Plan de Desarrollo Nacional.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO DEL SECTOR FLORÍCOLA EN COTOPAXI

Ecuador utiliza la explotación del suelo como recurso de crecimiento y desarrollo económico, de esta manera, ha logrado forjar una relación comercial con los demás países. Al especializar la economía en explotar y exportar recursos primarios, se causa que la inversión, producción y estructura económica del país esté orientada a consolidar actividades de extracción, debido a que estas generan mayor rentabilidad. Se constituye, por lo tanto, la agricultura como un sector estratégico de la economía del país debido a su participación en el Producto interno Bruto, así como también, su aportación en la creación de plazas laborales y aumento de divisas. En este capítulo se busca analizar el desarrollo evolutivo del sector florícola en el país, la calidad del producto y su proceso de producción, así como también la importancia de la producción de rosas en el desarrollo microeconómico del país.

En la primera sección se explica la manera en la cual la producción de rosas ha evolucionado hasta el año 2018, mediante el crecimiento del territorio cultivado y la modernización de los procesos productivos contribuyeron al desarrollo económico de la provincia a analizar, Cotopaxi. En la segunda sección, se busca estudiar los factores complementarios de la producción de rosas, como son la inversión tanto pública como privada existente en el sector, las fuentes de financiamiento con las que cuentan los productores, así como también la competencia interna. En la tercera sección, se analiza la contribución económica del sector florícola en el país, analizado a través de datos y estadísticas. Para finalizar, en este capítulo se aplicarán las teorías de ventaja comparativa y modernización para explicar el desarrollo económico del país basado en la producción de esta flor, así como la estadística descriptiva aplicada como método para interpretar los datos recolectados.

1.1 Generalidades de la Provincia de Cotopaxi

Dentro de este primer apartado se analizarán las condiciones en las que se encuentra la provincia de Cotopaxi, así como sus características físicas, las cuales poseen influencia en el desarrollo de la producción y exportación de los productos agropecuarios. En esta sección se buscan describir las condiciones geográficas y de ordenamiento, población, actividades productivas, educación y desarrollo sostenible con el fin de entrar en contexto e interpretar de mejor manera los datos a analizarse en los próximos subcapítulos.

1.1.1 Condiciones Geográficas y ordenamiento

La provincia de Cotopaxi conforma el grupo de 24 provincias de Ecuador, está ubicada en un sector central del país, en una zona geográfica interandina o sierra. Se encuentra al este de la hoya de Patate y en los flancos externos de la cordillera occidental. Su capital es Latacunga. Cotopaxi posee un territorio de 6.569 km2, ocupa el décimo séptimo lugar en la clasificación de provincias por su extensión. Limita con la provincia de Pichincha al norte, con Tungurahua y Bolívar al Sur, con Los Ríos al este y al oeste con Napo.

Cotopaxi está conformada por siete cantones, divida en zonas urbanas y rurales. Con respecto al último ordenamiento territorial, esta provincia pertenece a una denominada Región Centro, conformada también por las provincias de Chimborazo, Tungurahua y Pastaza. Se considera a Cotopaxi como uno de los centros administrativos, económicos, financieros y comerciales más importantes del país, esta industria basó su desarrollo en destrezas manuales de los habitantes.

Sus siete Cantones son: La Maná, Latacunga, Pangua, Pujilí, Salcedo, Saquisilí y Sigchos. Su sistema hidrográfico está constituido por el río Cutuchi, el cual nace en el volcán Cotopaxi, conformado a su vez por el río Manzanahuayco y el río Rumiñahui. Este sistema

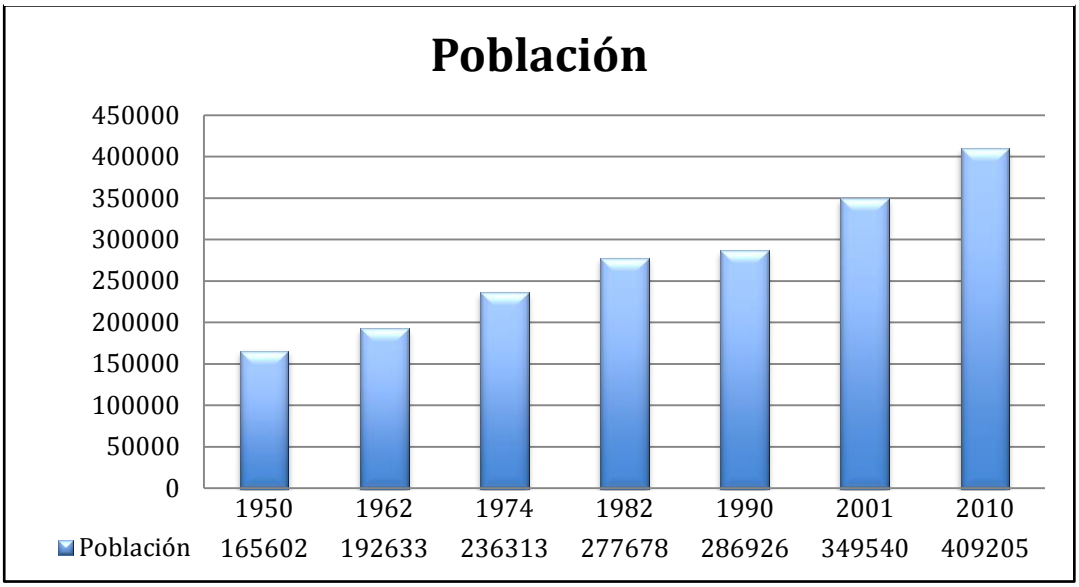
fluvial está complementado por los ríos Yanayacu, Nagsiche, Chalupas, Illuchi, Patoa, Pumacunchi y Quindigua.

El clima en Cotopaxi se caracteriza por ser húmedo temperado, páramo lluviosos y subhúmedo tropical de acuerdo a la región. En esta provincia se presentan desde climas extremos fríos con nieve en las cumbres andinas, así como también un cálido húmedo en el sub trópico occidental. Latacunga está situada a una altura de 2 800 m.s.n.m., por lo que posee un clima templado, con fuertes vientos. La temperatura promedio de la provincia es de 12°C (Guía de turismo accesible, 2014).

1.1.2. Población

Existen 458.581 habitantes de acuerdo con el censo realizado en 2010, con una densidad poblacional de 67 habitantes por kilómetro cuadrado, ocupa el noveno lugar de provincias con mayor número de personas en el país. El 70% de los habitantes pertenece al sector rural, mientras que el 30% pertenece al sector urbano. Según datos emitidos por el INEC (2010), se evidencia un crecimiento de los habitantes que poseen de 0 a14 años. Se presenta asimismo una reducción de las personas que tienen de 15 a 30 años, esto podría deberse a la salida de este grupo en específico a las ciudades más grandes por estudios, trabajo, etc. La población de 30 a 40 años es mayor por motivo del ingreso de extranjeros a la provincia. El grupo de personas con más de 41 años se disminuye (INEC, 2010).

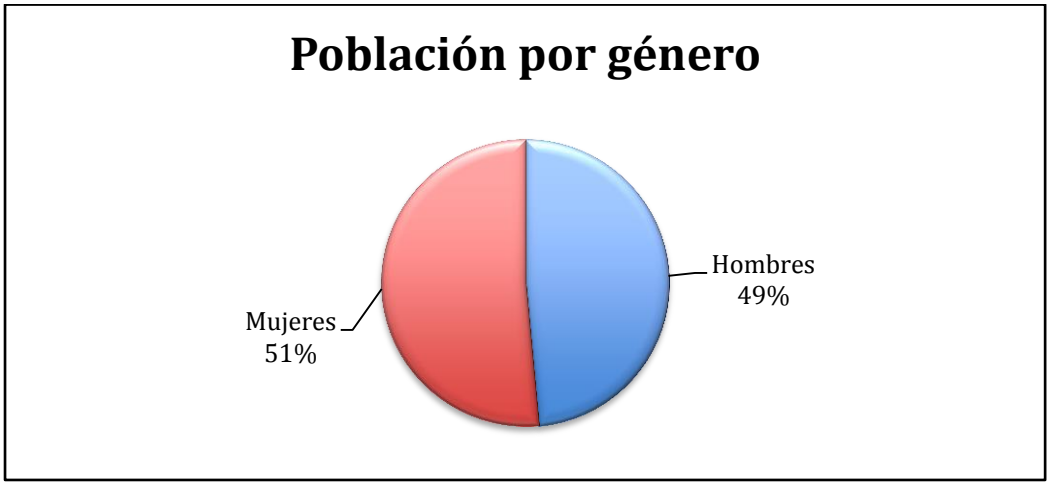
GRÁFICO 1. CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA EN EL ECUADOR 2010.



Fuente: Fascículo provincial Cotopaxi – Resultados del Censo de población y vivienda en el Ecuador 2010
Elaborado por: Dana Maldonado

En Cotopaxi el porcentaje de mujeres es mayor que el de hombres y su tasa de crecimiento en 2010 fue de 1,75%, 0,4% menos que en 2001. La edad promedio es de 28 años de edad y existen alrededor de 104.358 mujeres en edad reproductiva. De acuerdo con la cultura y costumbres de la provincia, la mayor parte de la población se identifica como mestiza. Cabe mencionar que existe un porcentaje representativo de viviendas con energía eléctrica, las cuales utilizan el gas como combustible principal. El alcantarillado no está presente en todas las casas (INEC, 2010).

GRÁFICO 2. POBLACIÓN DE COTOPAXI POR GÉNERO



Fuente: Fascículo provincial Cotopaxi – Resultados del Censo de población y vivienda en el Ecuador 2010

Elaborado por: Dana Maldonado

Como características generales de la población cotopaxense, se conoce que el 68,8% de hombres y el 72,9% de mujeres no aportan al seguro social, el 19,6% de personas aportan al seguro social general (INEC, 2010). Para el año 2020 se proyecta un crecimiento de población de alrededor de 79.511 habitantes. Es así que la población femenina en el área rural se proyecta a 164.494 mujeres para el año 2020. Al ser un género mayoritario, los derechos económicos de las mujeres se toman como eje prioritario para la construcción de políticas públicas y agenda de inclusión social.

1.1.3. Actividades productivas

La población económicamente activa se define como aquellas personas en edad de trabajar y se calcula para aquellos de 10 años de edad en adelante. La población total, tanto hombre como mujeres es de 409.205 personas. En la tabla siguiente se especifican las ocupaciones de los habitantes de la provincia clasificada por género.

TABLA 1. OCUPACIÓN POBLACIÓN DE COTOPAXI DIVIDIDA POR GENERO

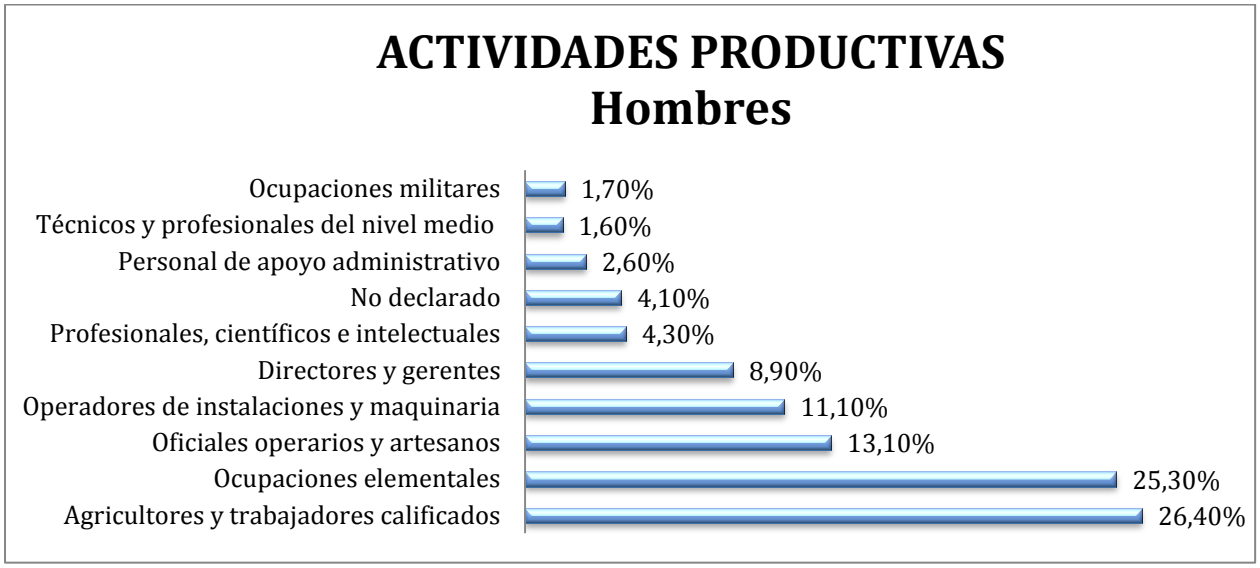
Ocupación	**Hombre**	**Mujer**
Empleado privado	22.400	11.610
Cuenta propia	39.579	35.423
Jornalero o peón	20.261	5.918
Empleado u obrero del Estado Municipio o Consejo Provincial	9.657	6.663
No declarado	2.249	2.792
Empleada doméstica	263	3.699
Patrono	2.205	1.480
Trabajador no remunerado	1.412	1.411
Socio	832	418
Total	**98.858**	**69.414**

Fuente: Fascículo provincial Cotopaxi – Resultados del Censo de población y vivienda en el Ecuador 2010

Elaborado por: Dana Maldonado

En esta tabla se puede notar que la mayoría de habitantes en edad de trabajar, se dedican a un empleo privado, seguido por aquellos dedicados a empleos por cuenta propia y jornaleros especializados en el cuidado y mantención de las tierras que se cultivan. Para finalizar, las ocupaciones menos comunes, no obstante son los trabajadores no remunerados y los socios.

GRÁFICO 3. ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE LOS HOMBRES EN COTOPAXI



Fuente: Fascículo provincial Cotopaxi – Resultados del Censo de población y vivienda en el Ecuador 2010
Elaborado por: Dana Maldonado

Por otro lado, las actividades productivas tanto para hombres, como para mujeres se centran en la agricultura, ocupaciones elementales[1], oficiales, operario y artesanos, operadores de instalaciones y maquinaria, directores y gerentes, profesionales y científicos e intelectuales. Estas divisiones se enlistan a continuación con una clasificación por género.

[1] *Referido a limpiadores, asistentes domésticos, vendedores ambulantes, peones agropecuarios, pesqueros o de minería.

GRÁFICO 4. ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE LA MUJERES EN COTOPAXI



Fuente: Fascículo provincial Cotopaxi – Resultados del Censo de población y vivienda en el Ecuador 2010
Elaborado por: Dana Maldonado

Como se puede evidenciar en los gráficos, tanto en hombres como en mujeres, la actividad principal es la agricultura, las ocupaciones elementales tales como labores domésticas, seguido por trabajos de vendedores y artesanos. Se puede inferir que al ser Cotopaxi una provincia con grandes superficies y baja industrialización, las labores están basadas en la producción de productos de exportación y en la realización de artesanías que permitan el intercambio no sólo externo, sino también dentro del país.

Con relación a cantones, se conoce que Latacunga es el cantón con mayor porcentaje de Población Económicamente Activa (PEA), con un 42,69% seguido de otros cantones como Pujilí con el 15,99%, Salcedo con el 14,77%, La Maná con el 9,74%, Saquisilí con el 6,13%, Sigchos con 6,13% y Pangua con 5,28% (Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, 2015).

1.1.4. Educación

De acuerdo con los datos presentados por el INEC en el último censo realizado en el año 2010, existe una curva negativa con respecto al porcentaje de analfabetismo[2] en la provincia de Cotopaxi. En el año 1990 existía un 23,7% total de la población que era analfabeta, para el año 2001 se pudo notar una tasa de reducción del 6,1%, seguido del año 2010 donde se registró un 13,6% de analfabetismo en la provincia, 10,1 puntos porcentuales menos que en el año 1990.

Por otro lado, si se analizan los datos en relación a la tasa de asistencia neta, se puede ver que existió una reducción tanto en estudiantes de 5-14 años, como en aquellos de 15-17 años. Cabe mencionar que el 32% de niños y adolescentes (menores de 19 años), viven en las zonas rurales, mientras que el 11,7% viven en las zonas urbanas. En la última década se logró que el 97% de niños (entre 5 y 14 años) se incorporen al sistema educativo, mientras que dentro de la población adolescente, el 82% pudo acceder a la educación. No obstante, se debe mencionar que el porcentaje de población femenina es mayor y la población masculina tiene mayor acceso a la educación (Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, 2015, p.63-64).

1.1.5. Desarrollo sostenible

La visión de desarrollo de Cotopaxi se expresa en tres pilares fundamentales: sustentabilidad del patrimonio cultural, fomento productivo a través del establecimiento de políticas que se orienten al cambio de la matriz productiva y a la equidad social y como último pilar, la reducción de las brechas de la pobreza. Con respecto a los enfoques que este plan de desarrollo posee, se clasifican en tres: ambiental, social y económico. En este trabajo

[2] Personas de 15 años o más que no saben leer ni escribir

se buscará un enfoque económico, en el cual se menciona que se posiciona a la provincia de Cotopaxi como un:

> *Centro de producción, conectividad e intercambio regional, caracterizado por su diversificación e innovación de sus encadenamientos agropecuarios, manufactureros y turísticos orientados al cambio de la matriz productiva, para garantizar la seguridad y soberanía alimentaria y el aprovechamiento racional de sus recursos* (Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, 2015, p. 180).

Dentro de este enfoque encontramos el objetivo específico 6 en el que se basará el funcionamiento de este Plan de Desarrollo Económico y Ordenamiento Territorial, el mismo que busca el fortalecimiento de los encadenamientos agropecuarios, manufactureros y turísticos orientados al cambio de la matriz productiva. Como estrategias del mismo se establecen: la diversificación e innovación de la producción agropecuaria, el valor agregado a la producción, el posicionamiento de nuevos productos turísticos y la formación de capital humano y social (Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, 2015, p. 181-182).

Dentro del Plan de Desarrollo Económico y Ordenamiento Territorial se puede encontrar que éste se basa en la modernización, debido a que incentiva el cambio de matriz productiva como proceso de industrialización, en el cual se reestructura una estructura social previa y se busca el establecimiento de un nuevo sistema de producción que sirva para explotar con mayor eficiencia las potencialidades de la provincia. En esta teoría se le otorga al Estado el papel principal en esta transformación estructural, el cual abarca todos los ámbitos de una sociedad, los cuales empiezan desde la población y su estructura familiar hasta las instituciones estatales (Peemans, 1992).

1.2 Producto a exportar: Rosas

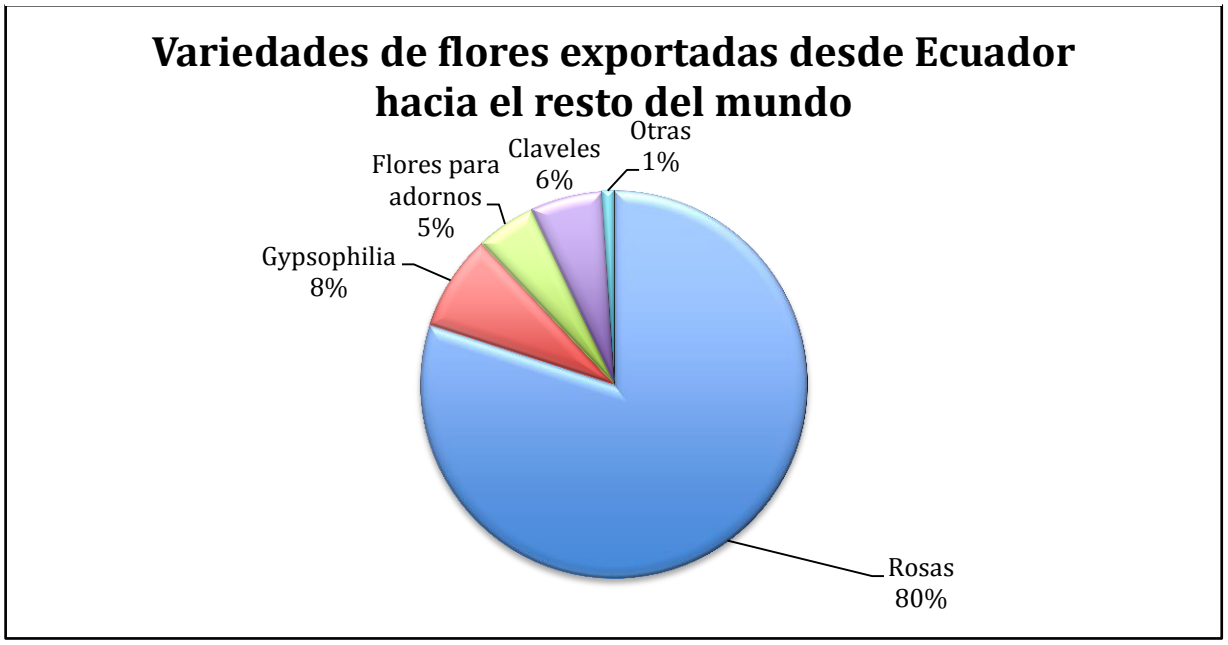
En esta sección se describirá a detalle el producto a exportar, en este caso rosas cortadas. Aquí se explicarán las generalidades del producto producido en específico dentro de la

provincia de Cotopaxi. En primer lugar se describirán las variedades de especies que se producen en el país, luego se explicarán las características propias de las rosas ecuatorianas y los usos que poseen tanto en el país como en el exterior. A continuación, la importancia cultural y económica que éstas poseen en el Ecuador y el resto del mundo.

1.2.1. Variedades de rosas

Ecuador produce diversos tipos de flores, entre ellas las rosas, las cuales se caracteriza por ser la más exportada, se encuentran también gypsophila, alstroemeria, áster y claveles. La producción de flores se divide en varios procesos, el tipo de flor que se desea tener, tamaño de la finca, entre otros.

GRÁFICO 5. VARIEDADES DE FLORES EXPORTADAS DESDE ECUADOR HACIA EL MUNDO.



Fuente: Pro Ecuador
Elaborado por: Dana Maldonado

La cantidad de flores con mayor volumen de exportación son las rosas con un 80% del volumen exportable. Existen alrededor de 300 variedades, en Ecuador se siembran un promedio de 60. Entre las variedades de la rosa roja se encuentran: First Red, Classic, Dallas,

Mahalia, Madame del Bar y Royal Velvet, como variedades de la rosa amarilla están: Allsmer Gold y Skyline. Las de color púrpura: Ravel y Gretta. Aquellas con tonos rosas: Anna, Noblesse, Vivaldi, Sonia, Omega, Versilia. Variedades de naranjas: Pareo, en blancas se encuentran: Virginia, Tineke y Ariana. Existen variedades bicolores como: Candia, Simona, Prophyta y La Minnuette. Y otras variedades como Vendela, Lemonade y Anna Nubia (Enríquez, Herrera y Yachimba, 2015, p. 70).

De acuerdo a las variedades por hectárea cultivada, se conoce que se siembran alrededor de 4,6. De la misma manera, se conoce que el promedio de variedades de flores por finca es de 57 (Enríquez, Herrera y Yachimba, 2015, p. 70). Con respecto a las rosas cotizadas por el mercado ruso, se demandan en especial las rojas, amarillas, blancas y con mayor tamaño a aquellas exportadas a Estados Unidos. En Rusia las rosas con mayor preferencia son aquellas con tallos gruesos y de gran extensión, botones grandes y colores vivos (Rozin, 2017).

La clasificación de su producción es de 80% para rosas grandes. Con respecto a la variedad, existe de 40% a 60% de demanda por rojas y el restante se divide entre flores amarillas, blancas, bicolores, púrpuras y naranjas.

1.2.2. Características y usos

Las características generales de la rosa consisten en que son plantan arbustivas, algunas trepadoras. Estas presentan un tallo que puede alcanzar de 2 a 5 m de altura. Poseen tallos semi leñosos, erectos en su mayoría, en algunas ocasiones rastreros, con formaciones epidérmicas de variadas formas con espinas persistentes y bien desarrolladas. Con relación a sus hojas, estas pueden ser perennes o caducas, pecioladas, compuestas e imparipinnadas, con foliolos de margen serrado (5 a 11 foliolos). Es común que las hojas presenten glándulas anexas sobre los márgenes que pueden ser o no odoríferas.

A causa de la cantidad de hibridaciones, existen flores de diversas características y formas. En general son hermafroditas, poseen simetría radial, perianto[3] bien desarrollado y se disponen de forma solitaria o en caso en inflorescencias en corimbo[4]. Su fruto es conocido como cinorrodón y se trata de un poliaquenio encerrado en un receptáculo carnoso, oval de color rojizo al llegar su madurez.

La rosa ecuatoriana posee una vida promedio de cuatro semanas, debido a que los productores trabajan de manera sistemática y toman ventaja de las condiciones geográficas y climáticas especiales. Ecuador posee una exposición solar de 12 a 14 horas al día. La luz perpendicular, la calidad de la tierra y su altura óptima otorgan al Ecuador la capacidad de cosechar flores durante todo el año bajo los estándares internacionales requeridos. Las cualidades que se buscan las rosas para corte, de acuerdo con las exigencias del mercado son:

- Tallo largo y rígido con una dimensión de 50 cm -70 cm
- Follaje verde brillante
- Flores: apertura lenta y larga conservación en el florero.
- Buena floración (rendimiento por pie o m2.)
- Buena resistencia a las plagas.
- Posibilidad de ser cultivadas a temperaturas más bajas durante época de invierno.
- Aptitud para el cultivo sin suelo.

De acuerdo con la Clasificación de la Federación Mundial de la Rosa, existen 3 grupos de rosas con mayor relevancia: especies silvestres, rosales antiguos y rosales modernos. Las especies silvestres, son aquellas que crecen en la naturaleza y descienden de ellas la mayoría de variedades existentes en el mercado. Los rosales antiguos son variedades anteriores a 1867 y se caracterizan por ser fuertes, robustas y ser menos propensas a plagas y enfermedades.

[3] Conjunto de las hojas florales que forman la envoltura de la flor.
[4] Grupo de flores o frutos que, a pesar de nacer en distintos tallos, llegan a una misma altura y se disponen en un mismo plano.

Estas a su vez se clasifican en trepadoras y no trepadoras. Los rosales modernos son posteriores a 1867 y son los más populares en la actualidad.

Las rosas ecuatorianas se consideran las mejores del mundo a causa de su exclusividad y tiempo de duración. Gracias a las condiciones geográficas favorables y al perfeccionamiento del proceso de producción, estas poseen características únicas atrayentes al mercado internacional. Estas son preferidas por el mercado ruso en específico por su tiempo de duración que puede ser aproximado de 4 semanas desde su cosecha. Todos los factores mencionados contribuyen a que las rosas ecuatorianas sean más grandes, con tallos largos y rectos, con el grosor requerido para ser usadas en ramos, arreglos florales, entre otras opciones de floristería y decoración; así como también son utilizadas para la extracción de aceites esenciales, elaboración de perfumes, uso cosmético y fines medicinales (Expo flores, 2017).

1.2.3. Importancia cultural y económica

Las rosas poseen importancia tanto cultural como económica en la mayor parte de países del mundo, tanto como ornamentos, como en la industria cosmetológica, de perfumes y usos medicinales. A causa del valor de la rosa, esta ha sido objeto de estudios científicos que buscan la mejora de sus cualidades para su exportación a los mercados mundiales. Gracias a esto, la rosa se encuentra en constante evolución y es base de la creación de diversas variedades con procesos de hibridación, polinización e introgresión (Expo flores, 2018).

De la misma manera, las rosas poseen relevancia económica al representar un porcentaje significativo dentro de la balanza comercial ecuatoriana. Este producto genera una curva positiva dentro de las exportaciones del país, por lo cual, constituye un 7% del PIB nacional, lo que contribuye al crecimiento de la economía local y a que Ecuador sea

reconocido y posicionado dentro del mercado internacional. De igual manera, la producción y exportación de estas flores esta contribuye al crecimiento económico de los pequeños productores (Garzón, 2013).

1.3 Proceso de producción

En este tercer apartado se describirá el proceso de producción dividido en sus distintas etapas, con el objetivo de comprender la complejidad envuelta en la siembra y cosecha de las rosas. En primer lugar se analizarán los derechos de propiedad intelectual a los que deben estar sujetos los productores. En segundo lugar se detallan las técnicas y herramientas utilizadas en este proceso, todo los aspectos necesarios que deben tomarse en cuenta antes y después de la producción. Para finalizar, se analizarán los actores involucrados dentro de este proceso y la importancia que cada uno de ellos posee.

1.3.1. Derechos de propiedad intelectual

La producción de rosas comprende un proceso largo y metodológico que empieza con la obtención de las semillas necesarias para la siembra. Estas flores, a diferencia de otros productos agrícolas tales como el banano o el brócoli, se clasifican como un bien suntuario y no como bien de primera necesidad, razón por la cual están sujetas a distintas normativas. Es necesario mencionar que las rosas ecuatorianas se caracterizan por presentar una variedad de especies que son obtenidas por procesos científicos e investigaciones realizadas en su mayoría por extranjeros. De esta manera, estos científicos registran su creación bajo derechos de propiedad intelectual, no obstante, dan a los productores la oportunidad de sembrar esta nueva especie bajo condiciones establecidas entre ambas partes (Velasteguí, 2018).

Por otro lado, al tratarse de especies silvestres libres de derechos de propiedad intelectual, los productores poseen la libertad de adquirir las semillas y sembrarlas de acuerdo al conocimiento técnico que ellos consideren pertinente. Si se desea obtener el derecho de

reproducción de una especie con derechos de propiedad intelectual, los productores deben acercarse al SENADI (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales) y solicitar los permisos necesarios. En este caso es necesario el pago de regalías de acuerdo al volumen que se producirá. Los productores que utilicen las semillas protegidas sin consentimiento del creador, serán sancionados de manera legal (Velasteguí, 2018).

1.3.2. Técnicas y herramientas utilizadas para la producción

De acuerdo con investigaciones realizadas por Gasselin (2001), con respecto a la expansión de la floricultura de exportación, el capital requerido para montar una hectárea de invernadero tiene un valor aproximado de $ 350.000, además, si se busca cumplir los requisitos para que esta producción se pueda exportar, se necesita un mínimo de ocho hectáreas. Es así, que el monto básico de inversión para entrar en competencia de capital es de tres millones de dólares. Una empresa mediana con un promedio de 8 hectáreas de extensión y un aproximado de 100 trabajadores, logra una producción anual de seis millones de tallos. Sobre esta producción se declara una utilidad anual de un millón de dólares, con gastos de mano de obra de $230,000 anuales (Martínez, 2006, p. 58).

El proceso de producción de flores cortadas se caracteriza por una significativa recomposición productiva que está presente en las diferentes etapas del proceso, las mismas que incluyen cinco secciones específicas: cultivo, pos cosecha, fumigación, bodegaje y mantenimiento. De la misma manera, la etapa de cultivo incluye subcomponentes que comprenden: preparación de suelos, siembra, riego, formación de plantas y producción. En relación a la etapa de pos cosecha, se encuentran otros subcomponentes como son: recepción, calificación, selección, boncheo, control de calidad, hidratación y empaque.

El sector agroindustrial debe someterse a condiciones estrictas de mercado, el cual demanda un producto de calidad a través de aplicar medidas fitosanitarias y el uso intensivo

de agroquímicos, cuyo objetivo es garantizar una flor con los más altos estándares. Se debe mencionar que en este proceso se encuentra un modelo en base a una lógica agrícola de monocultivo, una lógica de maximizar ganancias y reducción de derechos sociales y mínima protección ambiental.

Si se lo analiza desde la ecología, este modelo de producción se expande con escasas regulaciones o planificaciones territoriales y genera pérdida de diversidad. Se puede ver a la producción florícola como una forma agroindustrial, caracterizada por una alta productividad y elevada plusvalía relativa. El trabajo está organizado por ritmos productivos intensos y bajo control de los trabajadores sobre los procesos, se presentan también, ciclos estresantes de elevada exigencia, los cuales ocasionan una reducción del tiempo de descanso y una sobrecarga a la mano de obra.

El proceso cítrico se vincula con la exposición a productos agros tóxicos. El control de plagas más común se basa en el modelo agro técnico denominado "Revolución verde", el cual le da un uso agresivo a estos productos tóxicos y sobrepone la rentabilidad a la salud. Los plaguicidas usados en los cultivos de flores tienen la siguiente clasificación: insecticidas, fungicidas, nematicidas y acaricidas.

1.3.2.1. Requerimientos climáticos

El proceso de producción comprende varios aspectos a ser considerados. En primer lugar, existen requerimientos climáticos necesarios para garantizar un producto que cumpla con los estándares de calidad exigidos. Para la mayoría de cultivos de rosas, las temperaturas óptimas de crecimiento van de 17°C – 25°C, con una mínima de 15°C por la noche y una máxima de 28°C en el día. Se pueden manejar valores con un margen de error, no obstante. Si las temperaturas son muy bajas, se retrasa el crecimiento de las plantas o se producen flores con numerosos pétalos deformes. Por otro lado, si la temperatura es muy elevada, nacen flores más pequeñas con pétalos escasos y de colores más cálidos.

1.3.2.2. Iluminación

En relación a la iluminación, el índice de crecimiento de los cultivos de rosas sigue la curva total de la luz a lo largo del año. Es así que, existe mayor producción en meses de verano donde las elevadas intensidades luminosas. Existe una práctica utilizada en países productores como Holanda que consiste en la irradiación durante 16 horas, con un nivel de iluminación de hasta 3000 lux (lámparas de vapor de sodio), de esta manera se mejora la cantidad y calidad de producción en los meses de invierno. No obstante, es necesario también el sombreo, debido a que elevadas intensidades luminosas van acompañadas de calor intenso.

1.3.2.3. Multiplicación

La propagación se puede llevar a cabo de diferentes maneras: semillas, estacas, injertos de vareta e injertos de yema. Los injertos de yema son el método más empleado a nivel comercial. En efecto, la reproducción por semillas se limita a la obtención de nuevos cultivares. Por otro lado, las estacas se seleccionan a partir de vástagos florales, los cuales han desarrollado por completo su flor, con el fin de garantizar que el brote productor de flores es del tipo verdadero. Asimismo, los brotes sin flor son menos vigorosos, razón por la cual poseen menos reservas para el enraizamiento.

Se pueden utilizar estacas con 1, 2 o 3 yemas, de acuerdo con la disponibilidad de material vegetal, no obstante, son preferibles las de 3 yemas debido a que poseen mayor longitud y mayor tejido nodal en la base, de esta manera, se disminuyen las pérdidas a causa de enfermedades. La base de las estacas se sumerge en un compuesto a base de hormonas enraizantes previo a la colocación en un banco de propagación con sustrato de vermiculita (o algún compuesto con propiedades similares), con una separación de 2,5cm a 4cm entre plantas.

Es necesario mantener la humedad y temperatura propicia (18-21°C). En estas condiciones, el enraizamiento tiene lugar a las 5-6 semanas, conforme a la época del año y la naturaleza del vástago. Por consiguiente, se realiza el trasplante a la maceta de 7,5 cm o directo al invernadero.

1.3.2.4. Plantación

Para cultivar rosas, el suelo debe poseer las condiciones necesarias para que la producción cumpla con los estándares requeridos. El suelo debe estar drenado y aireado para evitar encharcamientos. Además, éstas toleran un suelo ácido, no obstante, el pH debe mantenerse alrededor de 6. No se toleran niveles de calcio elevados ni altos niveles de sales solubles (no mayor a 0,15%).

Con respecto a la época de plantación, esta va de noviembre a marzo y se realiza lo antes posible con el objetivo de evitar el desecamiento de las plantas, las cuales se recortan 20 cm. Así también, se riega (110 l/m2), y se mantiene el punto donde se realizó el injerto a 5 cm encima del suelo. En relación a la distancia de plantación, se realiza en 4 filas (60*15 cm) en viveros no especializados o 2 filas (40*20cm o 60*12,5 cm) con pasillos de 1m en viveros especializados; con una densidad de 6 a 8 plantas por metro cuadrado cubierto. De este modo se logra tener un mantenimiento más sencillo con menos inversiones. La fertilización se efectúa a través del riego y se toma en consideración el abono utilizado.

1.3.2.5. Recolección y pos cosecha

El corte de las rosas se realiza en diferentes momentos, de acuerdo con la época de recolección en la que se encuentre. Es así que durante el verano, la mayor parte se cortan cuando los pétalos aún no se han desplegado, mientras que en invierno, se lo hace cuando ya se encuentran más abiertas. Se recomienda dejar el tallo con 2 o 3 yemas después del corte, debido a que si se cortan demasiado pronto, pueden aparecer problemas de cuello doblado.

Dentro del período de pos cosecha intervienen diversos factores. Una vez cortadas las flores, pueden causar su marchitez: dificultad de absorción, desplazamiento de agua por vasos conductores, incapacidad del tejido floral para retener agua y variación de la concentración osmótica intracelular. Una vez cortados los tallos, estos se colocan en cubos con solución nutritiva y se los saca del invernadero lo antes posible para evitar que se marchiten por la transpiración de las hojas. Se sumergen en la solución nutritiva caliente y se enfrían. Previo a la formación de ramos, las rosas se colocan en agua o solución nutritiva con 200 ppm de sulfato de aluminio o ácido nítrico y azúcar al 1,5 – 2%, dentro de una cámara frigorífica a 2-4°C como medida preventiva a la proliferación de bacterias. Si sólo se utiliza agua, es necesario que esta se cambie a diario (Cabascango, 2004).

Cuando las rosas salen del almacén, se les arranca las hojas y espinas inferiores y se clasifican los tallos de acuerdo a su longitud; se desechan los deformados y las flores dañadas. La clasificación de tallo puede ser manual o automática (a través de máquinas procesadoras), no obstante, la calidad de la flor se determina solo de forma manual. Para terminar, se forman ramos por docenas y se los enfunda en un film plástico, para ser devueltas al almacén donde se enfrían de nuevo (4-5°C) antes de ser empaquetadas, debido a que la rosa cortada necesita de horas de frío antes de su comercialización (Cabascango, 2004).

1.3.3. Actores involucrados en el proceso

Dentro del proceso de producción de rosas intervienen diversos actores, los cuales poseen una función específica en cada etapa. En la primera etapa de reproducción y siembra intervienen los técnicos, quienes poseen el conocimiento necesario para llevar a cabo la multiplicación del producto. Se encuentran también los productores, quienes se encargan de realizar la siembra, el riego, la distribución de nutrientes, control de plaga, cosecha y pos

cosecha. En esta etapa intervienen algunas veces científicos, quienes se dedican al estudio, creación y distribución de nuevas especies.

En la etapa de comercialización intervienen las empresas dedicadas a comprar el producto a los productores y venderlo a los interesados. Estos denominados comercializadores entran en contacto con las empresas de carga, quienes poseen responsabilidad en este proceso, para luego entregarlas al comprador, el cual, a su vez puede distribuir las rosas a un solo comprador o a varios interesados (minoristas) (Velasteguí, 2018).

1.4 Proceso de comercialización

Dentro del proceso de comercialización se analizarán factores relevantes que se deben tomar en cuenta después de la cosecha y durante la exportación del producto. Aquí se estudiarán los canales de distribución, segmentación del mercado, competidores para al final describir el proceso de exportación.

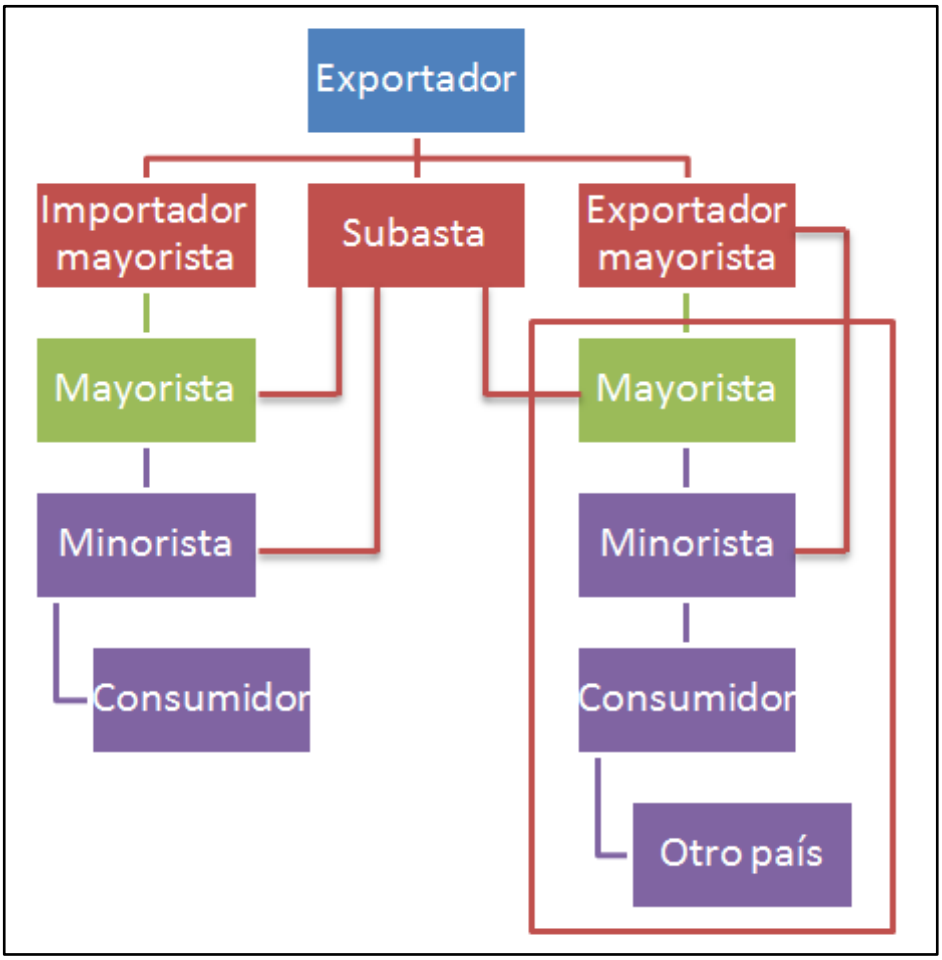
1.4.1. Canales de distribución

Existen diversas maneras de comercializar la producción de rosas cortadas, las cuales se han perfeccionado con el tiempo y las experiencias obtenidas. En primer lugar están las exportaciones directas hacia el país de destino, el producto es enviado a través de transportes aéreos, terrestres o marítimos, y pasa por los respectivos controles aduaneros para garantizar que la mercancía cumple con los registros sanitarios y obligaciones exigidas por el país exportador e importador. En segundo lugar se encuentran los comercializadores o agentes mayoristas, los cuales se encargan de comprar directo de los productores, tramitar permisos aduaneros y revender el producto a los compradores interesados. Los locales de mayoristas y exportación son esenciales, debido a que, ellos son los encargados de coordinar temas concernientes al transporte, para que el producto llegue a las tiendas minoristas. Estos

productos son recibidos a su vez por un agente, comercializador o bróker, quien las reenvía al mayorista con o sin preparación. En Holanda existen alrededor de mil mayoristas, de los cuales 229 conforman la Asociación de Mayoristas de Productos Florícolas (VGB), quienes representan más del 65% del volumen comercializado en Holanda.

Los productos son transferidos de manera directa del operador logístico al Importador–Mayorista. Luego de desempacado el producto, se prepara (en bouquets si así lo solicitan) y es vendido a mayoristas o detallistas domésticos internacionales. Las floristerías tradicionales son todavía el canal convencional de venta al menudeo. No obstante, se encuentran otros canales de distribución como supermercados, guarderías infantiles, viveros, carretas de venta en la calle, entre otros. Si bien existe esta diversificación, las floristerías poseen aún una gama de variedad de flores más amplia, y por lo general, son ellas las que poseen flores de mejor calidad. Por último, existen subastas. Las importaciones de flores y follajes siguen en general las subastas (se estima que un 60-70% van directo a subasta y solo un 30% va a los mayoristas). Las subastas ofrecen un sistema de distribución eficiente al representar un punto de encuentro y redistribución estratégico.

GRÁFICO 6. CANALES DE DISTRIBUCIÓN



Fuente: Entrevista a Arturo Velasteguí (Encargado departamento de logístico Expo flores)
Elaborado por: Dana Maldonado

Es preciso mencionar que la mayor parte de las flores exportadas a países europeos o asiáticos son transportadas en primera instancia hacia Holanda, lugar en el que se encuentran la mayoría de importadores mayoristas. Luego de ser recibidas en este país por vía aérea, las flores son transportadas hacia los países de destino final por medio de transporte terrestre. De acuerdo con la entrevista realizada a Arturo Velasteguí, encargado del departamento de logística de Expo flores (2018), el sistema de transporte y distribución está diseñado de esta manera con el fin de evitar los controles estrictos en los aeropuertos, así como economizar el costo de transporte.

1.4.2. Segmentación del Mercado

La segmentación del mercado para de la provincia de Cotopaxi se segmenta de acuerdo a las preferencias del consumidor, estrato socio económico y el destino final del producto; es así que se dividen en consumidores tanto locales como extranjeros, los últimos son la mayoría con más del 90% de las rosas producidas. Si se segmenta a los consumidores de acuerdo al nivel socioeconómico y se analizan los datos de los canales de comercialización, se evidencia que la presencia de los supermercados es más relevante en el segmento de mayores ingresos, en relación a los demás, mientras que la compra de rosas en cementerios incrementa a medida que desciende hacia los segmentos socioeconómicos de menores ingresos (Rueda, 1991).

Asimismo, se puede realizar un análisis al dividir el mercado global de la floricultura en plantas en macetas, flores cortadas y plantas de cama; esta investigación se centrará en rosas cortadas. También, este análisis clasifica este mercado global en uso industrial, comercial y personal (Rueda, 1991).

Es necesario mencionar, que la segmentación de mercado dependerá del país al que se exporten, debido a que cada nación posee preferencias específicas. Es así que mercados norteamericanos poseerán preferencias más básicas hacia rosas de colores neutros y tallos de tamaño promedio, mientras que mercados maduros como el ruso y el alemán, se inclinarán hacia los colores vivos con tallos largos y rectos (Velasteguí, 2018).

1.4.3. Competidores

Las condiciones climatológicas en América Latina posibilitan el desarrollo de cultivos comerciales de flores, por esta razón, países como México, Perú, Chile y Bolivia han apostado por este sector. No obstante, las naciones sobresalientes como productores mundiales de flores son Colombia y Ecuador. En relación a Colombia, éste abastece a

Holanda, Rusia y Estados Unidos, mientras que Colombia distribuye su producto hacia la Unión Europea y el resto de Norte América. Se debe mencionar que Colombia es el segundo exportador mundial de flores, por delante de Ecuador. Exporta cada año 200.000 toneladas de flores, con una ganancia de alrededor de mil millones de dólares (BBC, 2016).

Por otro lado se encuentra también Kenia, el mayor productor mundial de rosas y uno de los exportadores con mayor oferta. Su mercado principal es la Unión Europea. No obstante, este país es conocido por las precarias condiciones laborales que afectan a más de dos millones de jornaleros, quienes reciben remuneraciones ínfimas, lo que otorga a Kenia una ventaja competitiva a causa de sus precios bajos (BBC, 2016).

Es en el continente europeo donde ocurren la mayoría de las importaciones mundiales de flores. Es así que la Unión Europea consume el 50% de las flores del planeta, con un gasto anual de 3.400 millones de euros al año. No obstante, aquí se encuentra Holanda, quien es el mayor productor de flor cortada y el primer exportador a nivel mundial. La Unión Europea exporta cada año 2 millones de toneladas de flores, de las cuales el 85% pertenecen a Holanda. Los clientes con mayor demanda son Alemania, Francia, Suiza y Reino Unido. Dentro de la Unión Europea, existen otros países con mayores niveles de cultivo floral, como son Italia, España, Francia y Alemania. Sin embargo, ninguno de ellos se aproxima a los líderes mundiales del sector (Colombia, Ecuador, Kenia y Holanda) (BBC, 2016).

Si bien los países de América Latina poseen ventaja comparativa con respecto a los países europeos al poseer territorios vastos, largas horas de sol, grandes reservas de agua potable, variado repertorio de especies vegetales y obra de mano económica, características que deberían posicionarla a la cabeza de la producción mundial de flores; Holanda ha ganado partida a estos países a causa de su desarrollo de ingeniería genética, gracias al cual han podido originar flores más resistentes duraderas y vistosas, a pesar de atravesar situaciones climatológicas desfavorables (Azorín, 2015).

No obstante, la razón principal de su éxito se basa en su monopolio de distribución y marketing, sobretodo su estrategia de reexportación. Es así que Holanda posee un colosal sistema de subasta a través del cual obtiene cultivos florales de países emergentes (y adquieren volumen significativo de productos de origen extranjero), los cuales exportará luego desde sus mercados nacionales (Azorín, 2015).

1.4.4. Exportación del producto

La exportación lleva una serie de pasos que deben seguirse para garantizar un proceso de comercialización exitoso. En la exportación, los canales de comercialización son numerosos y se agrupan en dos grandes bloques. En primer lugar se encuentra la exportación directa, mediante la cual la empresa o el productor entra en contacto directo con el mercado del país extranjero. Dentro de este tipo de exportación directa de encuentran las siguientes alternativas: red de distribución propia, agente asalariado e implantación en el extranjero.

En el caso de la exportación indirecta, esta significa una delegación de la actividad exportadora a un intermediario (persona natural o jurídica) que puede localizarse tanto en el país de exportación, como en el extranjero. Con respecto a los intermediarios en el propio país se encuentran: agentes asalariados, agentes de compradores extranjeros, sociedad de comercio exterior, piggy-back y consorcios de exportación. En el caso de que la exportación se realice a través de intermediarios en el extranjero, se presentan las siguientes modalidades: agente importador, importador distribuidor, sociedad comercial en el extranjero y franchising (Cabascango, 2004).

En Ecuador se utilizan ambos métodos de exportación, de forma directa e indirecta. No obstante, el método más común es el indirecto. Esto puede explicarse de diversas maneras, en primer lugar, la exportación de rosas posee dificultad de entrada en algunos países en donde los controles aduaneros poseen restricciones más fuertes, en este caso, los

productores buscan la ayuda de un comercializador que posea conocimiento acerca de este mercado y facilite el proceso.

Además, el mercado de las flores es conocido también por el riesgo de fraude existente, por este motivo, las empresas exportadoras buscan un comercializador que posea conocimiento previo acerca de los compradores. Para finalizar, el llegar hacia un mercado no es tarea fácil para pequeños exportadores que no poseen el volumen de producción suficiente o el conocimiento necesario para realizar este proceso, es aquí donde se crean gremios o asociaciones que permitan homologar las producciones y crear un solo grupo exportador que cumpla con los requerimientos exigidos por los países importadores (Velasteguí, 2018).

1.5 Evolución de la capacidad de producción en Cotopaxi hasta el año 2018

En este apartado se busca realizar un análisis de la capacidad de producción de la provincia de Cotopaxi desde sus inicios hasta el año en curso (2018). Aquí se realizará un contraste de la evolución que la producción de rosas y la comercialización de las mismas tuvo, y la manera en la cual los factores tanto internos como externos han influenciado en su desarrollo. Además, a través de la estadística descriptiva se analizará el crecimiento de las hectáreas cultivadas y la importancia que posee el sector florícola, en el desarrollo de la provincia y el país en conjunto.

1.5.1. Análisis histórico

El cultivo de rosas en Ecuador presenta sus primeros registros a principios de la década de los 80 cuando iniciaron los primeros experimentos sobre la producción de en base a invernaderos. Se registran datos de la constitución de la primera florícola en 1982, no obstante, el incremento de invernaderos florícolas incrementó de manera significativa, los cuales están concentrados en las provincias de Pichincha y Cotopaxi. A finales de los años 90 existió una aceleración en el desarrollo del sector florícola, lo que logró que éste se convierta

en la primera actividad de exportaciones no tradicionales del país. Es así que el sector florícola se convirtió en el tercero más importante de las exportaciones no tradicionales, después del petróleo y el banano. Se puede evidenciar un crecimiento progresivo de las exportaciones durante los 10 primeros años en los cuales las flores se establecieron como un producto exportable en el país.

Es así que, la década de los 90 marcó una etapa fundamental en la agricultura de la región andina del país. Este viraje significó la reorientación del proceso productivo de grandes haciendas en las provincias de mayor producción, tales como Pichincha y Cotopaxi. Este cambio convirtió la producción tradicional en el mercado interno a una producción de exportación. A partir de 1990 se identifica un patrón en el cual la agricultura empresarial gira en base a la agro exportación y pasa a manos de pequeños y medianos exportadores la producción para el mercado interno. De esta manera, más de una década después, en el año 2002, esta producción de exportación obtuvo un crecimiento de un 178,11%.

TABLA 2. EVOLUCIÓN NACIONAL DE LAS EXPORTACIONES AGRÍCOLAS (MILLONES DE DÓLARES FOB)

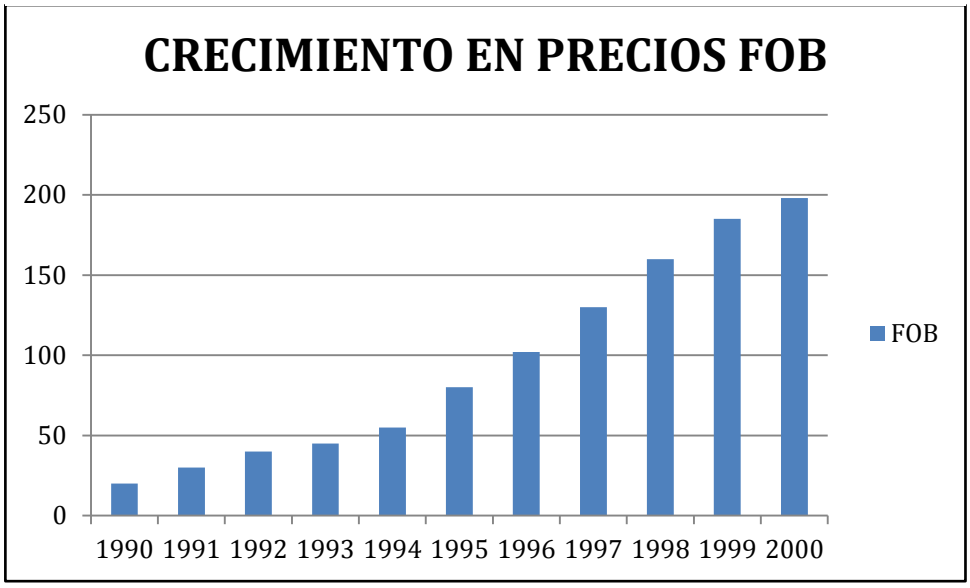
Exportaciones agrícolas	**Banano - plátano**	**Camarón**	**Cacao**	**Flores**
1990	471	340	75	14
1995	857	673	82	84
2000	821	285	38	195
2002	969	253	91	290

Fuente: Banco Central del Ecuador (Informe 2003)
Elaborado por: Dana Maldonado

Es notable el crecimiento de la agroindustria florícola, la cual en el año 1990 registraba ventas de $ 14 millones, no obstante, en 2002 alcanza una producción que equivale $290 millones y representa un crecimiento del 2 000%, de esta manera supera la producción de otros productos no tradicionales como el banano y el cacao. En el caso de la región centro norte de la sierra ecuatoriana, se puede decir que el desarrollo de la producción florícola es el motor fundamental para la evolución del sistema de hacienda tradicional dirigido hacia un sistema agrario que propende a mundializarse y ocasiona para estas regiones un desarrollo agrícola contrastado entre sistemas de producción campesinos minifundistas y los sistemas capitalistas (Martínez, 2006. p. 57).

En el siguiente gráfico se puede evidenciar que durante los 10 primeros años desde la consolidación de la exportación de flores, hubo un crecimiento sostenido con respecto al total de las exportaciones que se habían exportado en esta última década. Asimismo, se puede notar que existió un crecimiento acelerado durante los años 1994 a 1999, y se redujo su crecimiento en el año 2000. Durante el año 2000, la exportación de flores se estableció como un sector de las exportaciones no tradicionales con mayor porcentaje, las mismas que pasaron de 354 millones de dólares en el año 2004 565 millones de dólares en el año 2008, lo cual representó un crecimiento de 59,36 puntos porcentuales y a un incremento anual de alrededor de 11%. Es así que si se analizan los años posteriores, se puede notar que las exportaciones de flores fueron incrementándose hasta el 2008, año en el cual tuvo lugar la crisis económica mundial. En el gráfico siguiente se puede observar esta caída.

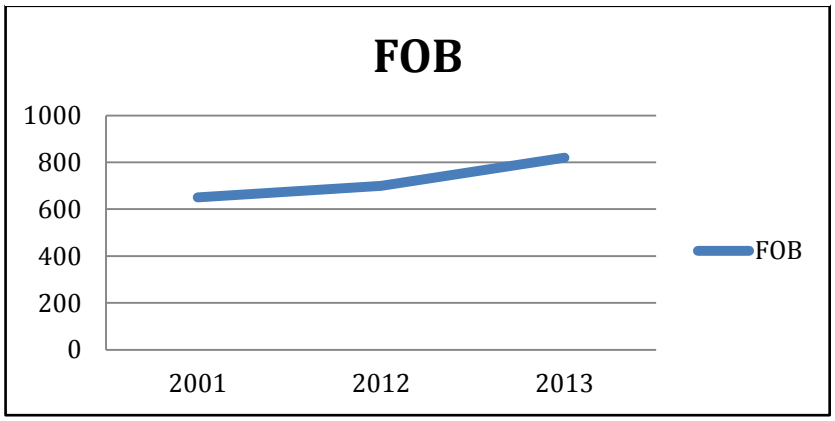
GRÁFICO 7. CRECIMIENTO EN PRECIOS FOB



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Dana Maldonado

En el año 2011, el Ecuador llegó a ser el tercer mayor exportador de flores a nivel mundial, de esta manera, marcó el camino de crecimiento florícola del país. El siguiente gráfico muestra el crecimiento de los tres años siguientes.

GRÁFICO 8. EXPORTACIONES DE ROSAS EN FOB

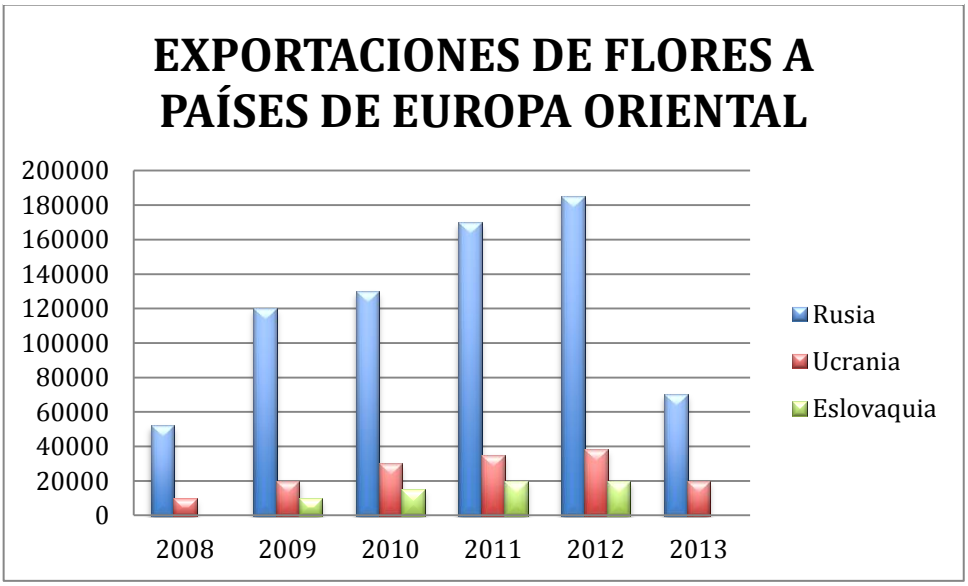


Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Dana Maldonado

El país perteneciente a Europa Oriental con mayor porcentaje de importación de flores frescas por parte de Ecuador es Rusia, seguido de Ucrania con un significativo porcentaje

menor. Como se muestra en el gráfico, al mismo tiempo en el que se reducían las importaciones de rosas por otros mercados a causa de la crisis, Rusia mantenía las mismas con normalidad.

GRÁFICO 9. EXPORTACIONES DE FLORES A PAÍSES DE EUROPA ORIENTAL

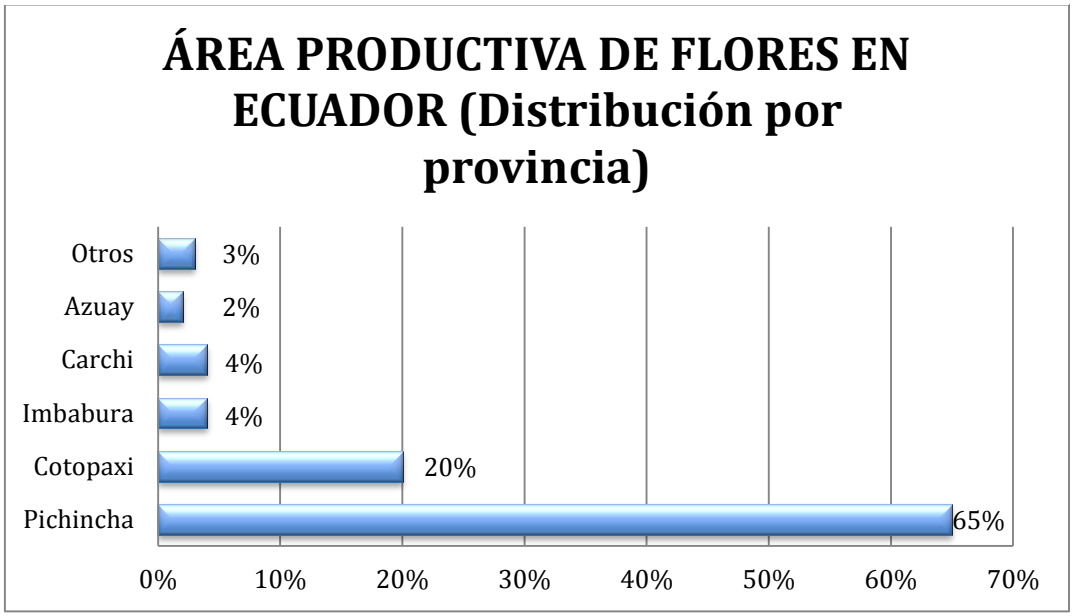


Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Dana Maldonado

1.5.2. Hectáreas destinadas a la producción

Las fincas productoras de rosas se encuentran concentradas en la región Sierra del Ecuador, repartidas en diversas provincias, aquellas con mayor número de hectáreas cultivadas son Cotopaxi, Pichincha, Imbabura y Azuay. Asimismo, las fincas dependen del tipo de variedad que se cultiva en las diferentes provincias, la producción de rosas está enfocada en la región Sierra. Referente a flores tropicales, las mismas se encuentran en regiones de clima subtropical como son las provincias de Los Ríos y Guayas.

GRÁFICO 10. ÁREA PRODUCTIVA DE FLORES EN ECUADOR



Fuente: Expo flores 2015
Elaborado por: Dana Maldonado

De acuerdo con datos emitidos por Expo flores (2015), existió un crecimiento mayor en la provincia de Pichincha (cantones de Cayambe, Tabacundo y Pedro Moncayo), a continuación de Imbabura, Cotopaxi, Carchi y Azuay. Con respecto a las áreas dedicadas a la producción, el 65% pertenece a la provincia de Pichincha, seguida por el 20% perteneciente a Cotopaxi, Carchi e Imbabura con un 4%, Azuay con 2% y un 5% restante dividido en otras provincias con menor representatividad.

El proceso de cultivo y producción de rosas en Ecuador toma en cuenta también el tamaño de las fincas. En el país existen en su mayoría fincas pequeñas con alrededor de 6 hectáreas, fincas medianas con un promedio de 13,9 hectáreas y fincas grandes con alrededor de 37 hectáreas producidas. En el año 2006, la provincia de Cotopaxi contaba con un promedio de 480 hectáreas de rosas, de las cuales se obtenían un promedio de 30 millones de tallos mensuales. En otras provincias como Chimborazo y Tungurahua se podían encontrar alrededor de 700 hectáreas, de las mismas que 500 ha pertenecían a rosas. En el año 2012, la cantidad de haciendas productoras de flores llegó a 571, las cuales conformaban 4000 ha

divididas en trece provincias del Ecuador, entre las cuales tenemos: Cotopaxi, Pichincha, Imbabura, Carchi, Tungurahua, Azuay, Chimborazo, Esmeraldas y Los Ríos.

TABLA 3. NÚMERO DE HECTÁREAS CULTIVADAS POR TIPO DE FLOR

Tipo	**No. Florícolas**	**Hectáreas**
Rosas	**275**	**2517,20**
Claveles	16	88,6
Gypsophila	29	316,4
Calla	8	31,8
Hypericum	19	163,2
Alstroemeria	3	12,5
Limonium	13	28,3
Gerbera	3	3,4
Aster	4	5,2
Delphinium	12	29,6
Flores de verano	45	188,9
Flores tropicales	7	76,3
Follajes	10	41,5
Otras Flores	3	1,7

Total	**447**	**3.405,50**

Fuente: MAGAP/SIGAGRO - SENACYT 2009-2010
Elaborado por: Dana Maldonado

Al finalizar el año 2012, el aproximado 97% de plantaciones de flores pertenecían a variedades permanentes y un 3% a flores de verano. Asimismo, se encuentran datos de la superficie sembrada por tipo de flor, expresado en hectáreas. Se registró que las rosas ocupaban 4.074 hectáreas, la gypsophilia 1.411 hectáreas, los claveles 628 hectáreas y luego el hypericum con 83 hectáreas. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2012).

TABLA 4. EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE FLORES EN VALOR FOB

EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE FLORES								
Valor FOB Miles USD								
Grupos	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013 (A abr)**	**TCPA 2008-2012**	**Partici p. % 2012**
Rosas	538,973	475,915	438,400	501,747	572,446	205,818	1.52%	74.70%
Gypsophila	8,564	25,646	57,159	60,196	68,817	22,874	68.37%	8.98%
Demás	10,	45,137	112,20	113,73	125,04	31,432	87.94%	16.32%

flores	023		3	2	2			
Total General	557,560	546,669	607,761	675,675	766,305	260,123	8.27%	100.00%
Toneladas								
Rosas	103,530	87,485	77,506	87,275	93,801	37,480	-2,44%	74.25%
Gypsophila	1,410	4,570	9,994	9,911	10,932	3,215	66.86%	8.65%
Demás flores	2,093	8,686	18,232	19,874	21,601	7,915	79.23%	17.10%
Total general	107,034	100,741	106,733	117,069	126,334	48,610	4.23%	100.00%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Durante el año 2012, las fincas ubicadas en Ecuador producían en aproximado 57 variedades de rosas y flores por finca, se producían 4.6 variedades por ha., así que las fincas poseían 7 ha en promedio (Gómez y Egas, 2014, p. 36).

TABLA 5. HECTÁREAS DE PRODUCCIÓN DE FLORES EN ECUADOR (2012)

HECTÁREAS DE PRODUCCIÓN DE FLORES EN ECUADOR (2012)	
Promedio de hectáreas por finca	7.1
Promedio de variedades por hectárea	4.6
Promedio de variedades por finca	57

Fuente: FLORECUADOR.
Elaborado por: PRO ECUADOR

En el año 2013, a nivel nacional, la producción de rosas lideró con un total de 2.517,20 hectáreas cultivadas. Para el año 2016, el 71,66% de la superficie total plantada con flores fue ocupada por cultivos de rosa, gypsophila y clavel. En el mismo año, la superficie plantada de rosas llegó a 5 000 hectáreas, lo cual representaba el 65,03% del total nacional de flores cultivadas. Estas flores son el cultivo de mayor producción en el país con un promedio de 3.805 millones de tallos cortados (INEC, 2016).

Con relación a las hectáreas plantadas y cosechadas de flores en general, se presentan los siguientes datos:

TABLA 6. PRODUCCIÓN DE ROSAS DE 2014 - 2016

Año	**2014**	**2015**	**2016**
Superficie Plantada (Ha)	6.729	7.724	8.454
Superficie Cosechada (Ha)	6.525	7.445	8.006

Número de tallos (miles)	4.800.141	5.919.370	5.594.580

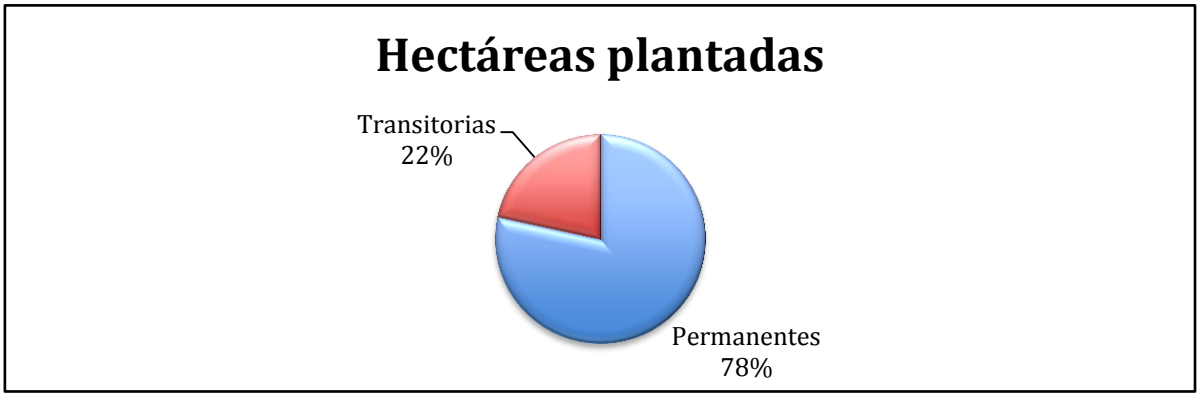
Fuente: Trade Map 2018
Elaborado por: Dana Maldonado

TABLA 7. SUPERFICIE PLANTADA CON FLORES EN 2016

Superficie plantada con flores 2016 (%)	
Permanentes	**78,43%**
Transitorias	**21,57%**

Fuente: Trade Map, 2018
Elaborado por: Dana Maldonado

GRÁFICO 11. HECTÁREAS PLANTADAS



Fuente: Trade Map, 2018
Elaborado por: Dana Maldonado

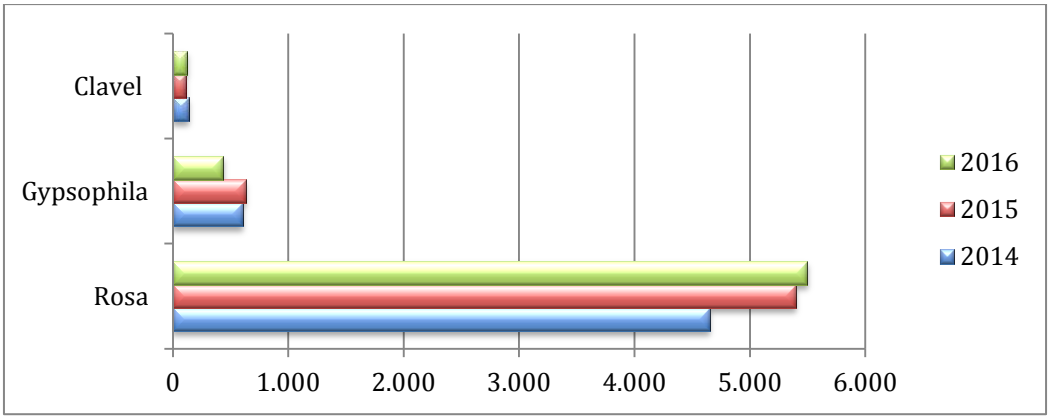
TABLA 8. PRODUCCIÓN DE ROSA, GYPSOPHILIA Y CLAVEL 2014 - 2016

Año	**Rosa**	**Gypsophila**	**Clavel**
2014	4.648	602	141
2015	5.396	630	110

2016	5.497	437	123

Fuente: Trade Map, 2018
Elaborado por: Dana Maldonado

GRÁFICO 12. PRODUCCIÓN DE ROSA, GYPSOPHILIA Y CLAVEL 2014 - 2016



Fuente: Trade Map, 2018
Elaborado por: Dana Maldonado

Para el año 2015, se registró un total de 629 fincas en todo el país, las cuales se encuentran repartidas en un total de 3,821.22 ha., éstas registran una producción de 179.812.089 millones de flores cada año. De acuerdo a Pro Ecuador (2015), las flores de verano ocupan el 25% de especialización de las fincas, con relación a la gypsophila, el país es el mayor exportador de la misma, al abastecer al 70% de la demanda mundial. En la tabla siguiente se especifican el número de hectáreas cultivadas por provincia en los años 2009, 2010 y 2014, con el fin de analizar el crecimiento de la producción de las mismas.

TABLA 9. FINCAS PRODUCTORAS DE ROSAS 2009 - 2014

Provincia	**Año 2009**	**Año 2010**	**Año 2014**
Pichincha	2882.50	266.42	3720.12
Cotopaxi	519.12	59.98	1542.03

Chimborazo	8.20	8.80	130.76
Imbabura	233.60	187.35	128.84
Carchi	115.00	113.78	115.52
Azuay	130.99	134.59	37.69
Tungurahua	17.00	14.50	36.33
Cañar	36.10	27.60	27.30
Guayas	158.62	122.27	27.00
Esmeraldas	18.79	15.69	0
Santa Elena	1.94	1.24	0

Fuente: Encuesta Nacional Agropecuaria-Cultivos Perennes
Elaborado por: Joselyn Corrales (2016).

Como se puede evidenciar en la tabla anterior, el número de hectáreas cultivadas se incrementaron de manera significativa desde el año 2009 hasta el 2014, con un 51%.

1.5.3. Contribución del sector florícola al desarrollo económico de Cotopaxi

Cotopaxi está ubicado en un sector clave para llevar a cabo intercambios comerciales debido a su ubicación geográfica, lo que facilita la comunicación entre la región Costa, Sierra y Oriente. Con respecto al trabajo, la agricultura, la silvicultura, la pesca y la explotación de minas representan el 50% de la población económicamente activa de la provincia. Se puede encontrar una dualidad existente entre pequeños y grandes productores. En el año 2000 existía un total de 67,806 unidades de producción agropecuaria, de los cuales, el 70% estaban ocupados por minifundios que no llegaban a ocupar más de tres hectáreas. No obstante, 217

unidades de producción agropecuarias representaban el 0,32% concentradas en el 27% de la superficie cultivada (INEC, 2000).

La provincia de Cotopaxi contribuye con el 1,6% del Producto Interno Bruto del país de acuerdo con estadísticas del Banco Central del Ecuador. Además, de acuerdo a datos generados por el Banco Central del Ecuador (2013), el sector florícola genera una media de 96,831 fuentes de trabajo.

1.5.4. Empresas dedicadas a la producción de rosas en Cotopaxi hasta el 2018

En Ecuador existen alrededor de 620 fincas florícolas registradas, de estas 471 están dedicadas a la siembra de rosas. Estos cultivos se concentran en la provincia de Pichincha. La mayor parte de las grandes empresas florícolas en Ecuador son también exportadoras y se encuentran concentradas en la ciudad de Quito y sus alrededores. Asimismo, son estas mismas empresas las cuales tienden a abarcar toda la cadena de producción y comercialización al poseer relaciones comerciales en los mercados del mundo con mayor accesibilidad. Las 10 florícolas más grandes del país de acuerdo al ranking de Ekos (2016) fueron: Hilsea Investments Limited (Esmeralda Farms), Falconfarms de Ecuador, Rosaprima, Denmar, Flores Equinocciales S.A. (Florequisa), Golden Land, Florícola San Isidro Labrador (Florsani), EQR-Equatoroses, Sande Ecuador y Continex (Expo flores, 2018).

Estas empresas líderes de exportación se caracterizan por tener a su disposición grandes cantidades de territorio cultivado y una cantidad de trabajadores de hasta 5000. Por ejemplo, Naranjo Roses, empresa dedicada a la producción y exportación de rosas, registró ingresos de $ 3 millones durante los primeros seis meses del año 2015 con un aumento de 0,2 millones en relación al primer semestre del 2014. Esta empresa cuenta con 38 Ha. en las cuales produce y cuenta con alrededor de 360 trabajadores.

1.5.5. Crecimiento del sector florícola en el país en la balanza comercial ecuatoriana

Ecuador es el tercer país exportador de flores en el mundo, debido a que aporta con 802 millones de dólares anuales a las arcas fiscales y representa el 10,4%del PIB agrícola, de acuerdo con la información presentada por el Banco Central del Ecuador. Durante el primer semestre del 2018 se pudo evidenciar un aumento del 13,9% en toneladas de venta y un 14,7% en ingresos, a comparación con el primer semestre del año 2016 y 2017 (La Hora, 2018).

La exportación del sector florícola ha sido ascendente, en efecto, el volumen de exportación de flores incrementó. En el año 2001 existió una producción de 74230 toneladas, mientras que en el año 2010 se produjeron 105733 toneladas. Si se traducen estas cifras en términos monetarios, el monto en valor FOB del año 2001 fue $283.050 y para 2010 de $607.761. De la misma manera, las flores frescas representaron el 99 % de las flores exportadas durante los años 2007-2010. En el año 2007, las exportaciones de flores frescas fueron de $463.571 al año 2010 donde se reportó de nuevo un aumento con un valor de $ 590.521 millones.

La exportación de los demás tipos de flores (no frescas) alcanzó los $5.182 millones que siguió en crecimiento hasta el 2010, donde se obtuvo un monto de $17.241. En el primer semestre del 2018 se exportaron 14,7 mil toneladas, con una curva de crecimiento de 4% con respecto al 2017, donde se reportó un total de exportación de 14,1 mil toneladas.

Dentro del primer capítulo se ha analizado el modelo de producción y exportación de rosas de la provincia de Cotopaxi en el período 2014-2018, al realizar un diagnóstico de la situación general de la misma para lograr una mayor comprensión de los factores tanto internos como externos. Es así que se pudo evidenciar que la exportación de rosas en Cotopaxi es un proceso que evoluciona, al modernizar sus técnicas y ofrecer un sistema más

automatizado. Cabe mencionar que la producción agrícola se perfeccionó desde los años 90, no obstante, a partir del año 2014 se registró un descenso en las ventas al exterior.

CAPÍTULO II

CREACIÓN DE UN CONSORCIO DE PEQUEÑOS PRODUCTORES PARA LA EXPORTACIÓN DE ROSAS AL MERCADO RUSO

En este capítulo se desarrollará el modelo de consorcio que se propone crear para la comercialización de rosas por parte de los pequeños productores de Cotopaxi hacia el mercado ruso. Aquí se detallarán los requisitos necesarios para la creación del consorcio, así como las ventajas e inconvenientes que estos presentan. Además, se analizarán las políticas nacionales que se deben tomar en cuenta para su implementación y el papel que el Sistema Integrado de Promoción de Exportación cumple en este proceso. En adición, se considera necesario el estudio de los modelos de consorcios con el objetivo de elegir el que mejor se adapte a las necesidades de los pequeños productores. Para finalizar, se estructurará el consorcio al considerar los análisis previos. Aquí se utilizará la teoría mutualista la cual señala la necesidad de construir asociaciones de trabajadores para lograr el desarrollo completo de su comunidad.

2.1. Consorcio de exportación

En este apartado se van a analizar las generalidades de la provincia de Cotopaxi y sus procesos de producción, al tomar en consideración la necesidad de combinar recursos para lograr mayores niveles de competitividad, se propone la creación de un consorcio de exportación. En los siguientes apartados, se buscarán definir estos conceptos de consorcio, sus características, modelos existentes, ventajas y desventajas de los mismos, las políticas que éstos engloban y las leyes a las que deben regirse.

2.1.1. Definición de consorcios de exportación

El consorcio de exportación puede definirse como una alianza voluntaria que realizan las empresas con el fin de incentivar la promoción de los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y facilita la exportación de los mismos a través de acciones conjuntas. De esta manera, se consideran a los consorcios de exportación como un medio formal para lograr la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre empresas con el fin de prestar servicios especializados que faciliten el ingreso a mercados extranjeros (UNIDO, 2012).

Cabe mencionar que parte de los consorcios de exportación son entidades sin fines de lucro, en los cuales, las empresas miembros conservan la autonomía financiera, jurídica, de gestión y comercial. Es así que, aunque éstas sean parte de un consorcio, no existe cesión de ningún tipo de control sobre sus negocios. Se puede decir que en esto difieren los consorcios con otros tipos de alianzas estratégicas.

La idea de consorcios surge a causa de las dificultades que se les presentan a las pequeñas y medianas empresas al momento de exportar a mercados extranjeros. Esto puede suceder por varios factores, entre ellos la carencia de medios y conocimiento necesario, lo cual puede ocasionar el incumplimiento de regulaciones o la producción de bienes que no cumplen con los estándares de calidad requeridos, entre otros problemas potenciales. De esta manera, un consorcio de exportación permitirá una combinación de conocimientos, recursos financieros y contactos y se mejorará de esta manera las posibilidades de exportación y se reducirán costos y riesgos de ingreso a mercados extranjeros.

2.1.2. Consorcio de exportación y teorías del comercio internacional

Al hablar de teorías del comercio internacional, se pueden encontrar varias relacionadas con la creación de consorcios, si bien, éstas no son específicas para este tipo de asociaciones, al hablar a nivel empresarial, este es un soporte fundamental para la formación

de los mismos. Entre las teorías de comercio internacional más relacionadas encontramos la teoría de la ventaja comparativa, analizada en el capítulo anterior, la teoría de Heckscher – Ohlin y la teoría mutualista (la cual no es considerada por completo como teoría del comercio internacional).

Dentro de la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo se menciona que es necesaria la especialización de la producción y exportación para lograr una mayor competitividad y reducción de costos. Al tomar esta teoría y relacionarla con los consorcios de exportación, al considerar el conjunto de empresas como países, se observa que para la mejoría de su gestión, se incluyen sus recursos, algo que si se realizaría por separado no funcionaría, debido a que no todas la empresas cuentan con lo necesario para ingresar al mercado internacional. De esta manera, al unificar recursos y esfuerzos, se genera ventaja comparativa con respecto a otras empresas que actúan de forma individual (Espejo, Fuentes & Núñez, 2015).

Dentro de la teoría de David Ricardo referente a la ventaja se encuentra el modelo de Heckscher –Ohlin donde se afirma que los países que se especializan en la exportación cuya producción es intensiva en el factor en el que el país es abundante, mientras que se importan los bienes que son escasos en el país. Este modelo se crea a partir del hecho de que los países poseen diferentes características y dotaciones de factores, es así que existen países ricos con abundancia en capital y otros abundantes en trabajo. Los países más ricos en capital exportan bienes intensivos en capital y los países ricos en trabajo exportarán bienes intensivos de trabajo.

Este modelo desarrollado por Eli Heckscher y Bertil Ohlin se centra en la interrelación entre los recursos de un país y la abundancia de factores (producción y tecnología) necesarios para obtener ventajas comparativas. Al ubicar este modelo al nivel de los consorcios de exportación se puede entender las dinámicas de comercio a través de la

desigualdades en relación a la rentabilidad a cauda de factores de capital y trabajo, lo cual causa una diferenciación de costos (Krugman, Obstfeld, & Tugores, 2009).

De esta manera, se cree que los recursos pertenecientes a las empresas, relativos a los costos de producción y gestión del comercio exterior, generan ventajas comparativas que resultan de la abundancia de estos factores en determinadas empresas, y tienen como resultado la oferta de productos en el mercado internacional a precios bajos con respecto a la competencia (Espejo, Fuentes, & Núñez, 2015).

2.1.3. Modelos de consorcio

Existen diversos tipos de consorcios de exportación, los cuales se clasifican con relación a su actividad productiva o a los servicios que éstos ofrezcan. Existen algunos consorcios que ofrecen funciones básicas de secretaría como la organización de programas, el brindar información, y la ayuda con traducciones e investigaciones de mercado. Sin embargo, se encuentran también aquellos que proporcionan ayuda a los miembros para la formulación de estrategias de exportación al prestar mayor diversidad de servicios e incluyen la adquisición de insumos, asistencia jurídica, creación de la marca del consorcio y otras formas de comercialización (ONUDI, 2005).

Existen dos tipos de consorcio: de promoción y de ventas. Los consorcios de promoción son una alianza formada para la exploración de mercados de exportación determinados que comparten costos de promoción y de logística entre las empresas que lo conforman. No obstante, las ventas son responsabilidad de las empresas por individual. Por otro lado, los consorcios de ventas se encargan de las actividades de promoción comercial y organización de la venta de los productos de las empresas miembros. Asimismo, los consorcios de exportación pueden dividirse en: consorcios de un sector o multisectoriales, consorcios que agrupan a competidores o aquellos compuestos por empresas que ofrecen

bienes y servicios complementarios y luego, consorcios que dirigen las exportaciones a una región específica o actividades a escala mundial (ONUDI, 2005).

De acuerdo con Nicola Minervini, los consorcios de exportación se clasifican de acuerdo con la ubicación, actividades a las que se dedica y sector al que pertenece. Sin embargo, en relación a la percepción de diferentes autores, estos consorcios no se deben limitar a pertenecer a una sola categoría. En la siguiente tabla se indican los consorcios de según las categorías mencionadas.

TABLA 10. CLASIFICACIÓN DE LOS TIPOS DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

CLASIFICACION DE LOS TIPOS DE CONSORCIOS DE EXPORTACION		
En relación a su ubicación	**En relación a las actividades que realizan**	**En relación al sector que pertenece**
- Consorcio de origen - Consorcio en destino	- Consorcio de promoción - Consorcio de ventas - Consorcio de compras - Consorcio de fabricación - Consorcio de calidad	- Consorcio mono sectorial - Consorcio multisectorial

Fuente: ONUDI (2005).
Elaborado por: Dana Maldonado

2.1.3.1. Consorcios de acuerdo a la ubicación

De destino: Son aquellos que poseen oficinas de representación en otros países, de esta manera, la asociación se gestiona de acuerdo con las leyes y requerimientos del país sede. Este consorcio se utiliza cuando los miembros poseen los recursos y el reconocimiento

necesario para establecer establecimientos representativos en países extranjeros (Minervini, 2010).

De origen: Se refieren a las alianzas de productores dentro de un mismo territorio, los cuales desean comercializar e impulsar la exportación de sus productos y se crean beneficios para otros actores del mismo territorio, los cuales forman parte de su cadena de producción, tales como productores, transportistas, etc. (Ackerman, 2011).

2.1.3.2. Consorcios de acuerdo a sus actividades

De ventas: éstos se caracterizan por poseer un responsable quien gestiona los negocios en nombre de las empresas miembro. Dentro de esta categoría se incluyen aquellos consorcios que adquieren los productos de las empresas miembros con el objetivo de comercializarlos en distintos mercados o consorcios comerciales.

De promoción: éstos se crean con el objetivo de investigar destinos de exportación, los cuales se dividen los gastos que surgen en este proceso. Los consorcios de promoción se enfocan en la difusión y oferta de sus productos y en la asistencia técnica para el ingreso a mercados extranjeros y se desarrollan mejoras en la organización y productividad.

De compras: son aquellas agrupaciones de empresas pertenecientes a un área productiva, las cuales adquieren insumos y servicios en conjunto para la reducción de costos. En este tipo de consorcios es probable que se comparta infraestructura y transporte, al reducir los costos del proceso (Berumen, 2011).

De calidad: éstos presentan características similares a los consorcios de origen, debido a que se basan en la promoción y comercialización de los productos de los países miembros. No obstante, difieren en el establecimiento de normas de calidad para los procesos productivos adquiridos bajo la marca de consorcio (ICEX, 2011).

De fabricación: dentro de este consorcio las empresas miembro unifican los volúmenes de producción con el fin de tener una oferta exportable compatible con los

requerimientos del mercado, lo cual no podría lograrse mediante el funcionamiento individual de las empresas. Este modelo de consorcio se lleva a cabo bajo ofertas mayoritarias de clientes extranjeros, en el cual existe un establecimiento de volúmenes y plazos de entrega (Berumen, 2011).

2.1.3.3. Consorcios de acuerdo al sector que pertenece

Mono sectorial: Son aquellos que se establecen en un sector específico y se caracterizan por unificar los productos de las empresas participantes, de esta manera, se crea una oferta uniforme. Cabe mencionar, que este tipo de consorcio es implementado por empresas que poseen una concentración de producción en 1 o 2 productos, o, por otro lado, empresas que comercialicen varios productos pero tengan la intención de especializarse en uno para su exportación (ONUDI, 2012).

Multisectoriales: Estos consorcios poseen una oferta de productos diversificada, los cuales pueden pertenecer a un segmento en específico, o a diferentes segmentos (sustitutivos o complementarios). La naturaleza de las empresas pertenecientes a un consorcio multisectorial es diversificada, no obstante, éstas pueden implementar una imagen común al comercializar al mercado internacional.

Es necesario señalar que la estructura del consorcio de exportación no está limitada a la clasificación antes analizada, sino la naturaleza de su formación, el entorno en el que se desarrolla y las necesidades de las empresas miembros. (Antoldi, 2015). Asimismo, el alcance que el mismo tendrá se determinará por la participación directa de las empresas, la cual se materializa mediante un plan de acción, en el cual se crean diferentes acuerdos, objetivos y características del consorcio. De acuerdo a la investigación realizada, los consorcios que inician su establecimiento, deben iniciar con un período de promoción para luego, después de alcanzar el nivel técnico y financiero requerido, puedan concretar la venta de sus productos (Minervini, 2010).

2.1.4. Ventajas del consorcio

Las ventajas obtenidas en formas asociativas y mediante la participación en consorcios de exportación son múltiples y no podrían alcanzarse de manera individual. Al tratarse de un modelo basado en la cooperación, se puede mencionar que una de las mayores ventajas es la facilidad para ingresar y aumentar la participación en mercados extranjeros, al reducir costos y riesgos. Asimismo, la investigación demostró que se puede aumentar la rentabilidad a través de mejoras de carácter productivo, De igual manera, mediante el Sistema Integrado de Promoción de Exportaciones se pueden obtener capacitaciones para la gestión comercial, registros de calidad y mejora en los procesos (Minervini, 2014).

Entre otras ventajas se encuentran las siguientes:

- Reducción de costos: se comparten gastos de promoción, transporte, de gestión comercial y administrativos y se mantiene su individualidad. De la misma manera, al unificar el transporte y almacenamiento, se reducen los costos y tiempos (Berumen, 2011).

  En un consorcio se incluyen estrategias técnicas efectivas para la exportación con el fin de lograr una inserción organizada en el mercado internacional, lo que aumenta la capacidad de negociación con los diferentes actores del proceso de exportación. Lograr esta consolidación reduce el papel de los intermediarios, debido a que se pueden llegar a formar canales de distribución propios. En adición, al brindar asistente técnica, se incrementan los contactos y lazos con clientes al equilibrar los flujos de exportaciones de los países miembros (ONUDI, 2014).
- Reducción de riesgos: a través de un consorcio se reducen de manera significativa los riesgos que conlleva la comercialización al extranjero y existe un mayor estudio de oportunidades comerciales, entre ellos los procesos de producción, consultorías y costos de exportación. De esta manera, se fortalece la diversificación de mercados

objetivos y se disminuyen los cambios estacionales de las exportaciones cuando se dispersan los destinos de exportación (SELA, 2015)

- Imagen: el presentar una imagen unificada brinda mayor solidez y eficiencia al mercado internacional. Si bien las empresas conservan su individualidad, mediante la unificación de la imagen se reducen costos de promoción y exportación, así como también se aumenta la oferta exportable, lo cual puede ser difícil de alcanzar al actuar por individual (Núñez, 2015).
- Eficiencia: el crear un consorcio de empresas en el cual se compartan recursos (financieros, técnicos, administrativos, etc.) contribuye a la optimización de procesos relacionados con la producción y promoción de los productos en el mercado extranjero, así como también a la innovación de los mismos. También, aumenta la competitividad en el mercado a través de la ampliación y diversificación de la oferta (SELA, 2015).
- Conocimiento: se conoce que la mayor parte de las empresas miembros de un consorcio de exportación poseen conocimiento amplio con respecto a la producción, no obstante, poseen conocimiento limitado sobre los procesos de exportación. Es así que, al trabajar mediante un consorcio, existe un mayor flujo de información y se facilitan los canales de consultoría, en los cuales, las empresas más experimentadas pueden brindar a las otras mayor guía sobre los procesos de gestión comercial, así como de formación de redes, alianzas, estrategias de negociación y normas técnicas. Las actividades que se realizan dentro de un consorcio de exportación se relacionan con foros y talleres de capacitación sobre procesos de producción y exportación (Minervini, 2014).

2.1.5. Riesgos del consorcio

Los riesgos asociados a los consorcios se pueden presentar tanto en la formación como en el funcionamiento de los mismos. Estos pueden relacionarse a la percepción negativa que se tiene de los trabajos en colectivo, sobre todo en las comunidades rurales. Esto se debe a la falta de información y al desconocimiento que los pequeños productores poseen respecto al tema. Entre los riesgos se pueden encontrar los siguientes:

- Durante las primeras etapas de la formación de un consorcio de exportación, se puede percibir dificultad al crear vínculos de confianza, en especial, cuando se trata de asociarse con los competidores. Asimismo, otro inconveniente que puede presentarse, tiene que ver con la falta de información al momento de establecer las ventajas comparativas favorables, lo que causa inseguridad en los negociantes.
- En segundo lugar, se pueden presentar inconvenientes con respecto al manejo de la información, así como también, a la mal proyección de costos de asociación, junto con una asignación de funciones errónea. Esto podría resultar en una planeación estratégica carente, y desemboca en una definición de consorcio ineficiente donde exista falta de compromiso por parte de los miembros.
- En tercer lugar, en el Ecuador existe una falta credibilidad hacia las instituciones de base colectiva, en este caso los consorcios. Si bien existen en el país varias iniciativas referentes al establecimiento de asociaciones empresariales por parte del Estado o empresas privadas, no se ha logrado la difusión necesaria, y la desinformación es un factor importante. De igual manera, no existe la información necesaria sobre los requisitos necesarios para la implementación de asociaciones. Es por esto que, a pesar de que exista la voluntad de formar estos consorcios, no se posee el conocimiento ni entorno ideal para su establecimiento.

2.1.6. Políticas nacionales

Ecuador, contrario a otros países de América Latina tales como México y Costa Rica, no posee regulaciones específicas referentes al establecimiento y funcionamiento de los consorcios de exportación. Sin embargo, sí se pueden encontrar distintas normativas legales que poseen influencia en las regulaciones de estas estructuras asociativas, las cuales derivan a las instituciones estatales la tarea de asistir en la creación y gestión de estas entidades. Entre estas normativas se encuentran las siguientes:

Dentro de la legislación del Ecuador, en el Código Orgánico de Organización territorial, se define a un consorcio como un organismo de derecho público, que posee personalidad jurídica propia, establecido por los gobiernos autónomos de diferentes niveles mancomunados con el objetivo de garantizar la garantizar la prestación de servicios de acuerdo a las competencias y procedimientos formales que dispone la ley. Cabe mencionar que un consorcio es:

Una figura contractual de carácter consensual, no obstante, para casos específicos como la participación en procesos de contratación pública, se lo tiene como un contrato típico y solemne que crea una persona jurídica, como lo hace la sociedad en el marco de la legislación civil (Tituana, 2018).

En la Constitución del Ecuador del 2008, capítulo I (Régimen Del Desarrollo) , sección IV, se establece como objetivo el construir un sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible que se base en la distribución por igual de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y la generación de trabajo digno (AC, 2008).

Con base en lo antes expuesto, se puede decir que el establecimiento de consorcios sirve como una vía para el desarrollo de nuevas alternativas que permitan el desarrollo tanto económico y social de las partes, bajo un marco de justicia y democracia. Dentro de este consorcio se desea que las oportunidades de los miembros asociados sean equitativas, y

genera plazas de trabajo. De esta manera, la gestión de este consorcio se alinea al plan de desarrollo nacional.

En adición, se considera al Estado como el promotor de las formas de producción, las cuales cubran la demanda interna y favorezcan la participación de empresas nacionales en el mercado internacional. En el Régimen de Desarrollo, Título IV, capítulo VI, art. 17, con respecto a las formas de organización de la producción y su funcionamiento, se mencionan los diferentes tipos de organizaciones productivas, sean de carácter público, privado, familiar, etc.

Por otro lado, en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPSI), se especifica la responsabilidad del Consejo Sectorial de la Producción en su art. 22, referente a su deber de promocionar políticas diseñadas para el fortalecimiento de la economía popular y solidaria mediante el acceso equitativo a los factores de producción gracias al soporte de los Gobiernos Autónomos Descentralizados pertenecientes a las instituciones competentes a cada sector de la economía (COPCI, 2017:184). Además, en este Código se especifican las funciones del Consejo Sectorial de la Producción, como son: el implementar iniciativas para que la producción se desarrolle en un sistema donde garanticen los derechos de las personas y de la naturaleza. También, se brinda soporte a los modelos socio productivos de carácter comunitario mediante el financiamiento para investigación, transferencia tecnológica y capacitación referente a los procesos de comercialización (Cuadrado, 2011).

Existen también ministerios ligados a las actividades productivas, los cuales buscan el fortalecimiento de la economía popular y solidaria, al brindar financiamiento de emprendimientos, tecnología, promoción de oferta exportable, asociación y diferentes proyectos relacionados al cambio de la matriz productiva (Cuadrado, 2011). Para el año 2018,

Pro Ecuador lidera las iniciativas de fortalecimiento económico, en especial, las relacionadas al comercio exterior (Benítez, 2017).

2.1.7. Sistema Integrado de Promoción de Exportación

Este proyecto ha sido considerado prioritario y estratégico dentro de las funciones de la Cancillería del Ecuador, liderado por el viceministro Francisco Rivadeneira y ejecutado por el Instituto de promoción de Exportaciones e inversiones (PROECUADOR), con un monto de 26 millones de dólares y una duración de cuatro años. El mismo posee un plan de acción nacional, con el objetivo principal de:

Establecer un sistema de promoción y fomento de exportaciones e inversiones que tome en consideración las políticas, estrategias, programas, proyectos e institucionalización de procesos de fomento y promoción de exportaciones, al operar de manera eficiente en apoyo a empresas exportadoras, MIPYMES, comunidades agrícolas y actores pertenecientes a la economía popular y solidaria para que se desarrolle una cultura exportadora (Lascano, 2015).

Este Sistema integrado de promoción de Exportación se define también como un tipo de consorcio en el cual, los miembros asociados (en este caso las empresas productoras), adquieren mayor conocimiento acerca de la inserción en mercados extranjeros mediante capacitaciones, lo que se relaciona con la obtención de información, gestión interna de las empresas, gestión de mercados, promoción, y se logra un desarrollo competitivo de sus asociados.

Es así que, el fin de este consorcio no radica en el incremento de la oferta exportable, sino más bien, se enfoca en el aumento de la competitividad a nivel internacional, lo que provoca mayores oportunidades de exportación y como resultado, mayores ingresos. De acuerdo con Minervini (2010), este modelo de consorcios se puede adaptar a las diferentes realidades existentes en MIPYMES y comunidades agrícolas en la región de América Latina, lo cual se pudo comprobar a través de casos exitosos en países como México, Colombia y

Costa Rica. Minervini señala asimismo las distintas etapas de este Sistema, las cuales se explican a continuación:

1. Sensibilizar y preparar: en esta etapa se busca preparar al empresario y concientizarlo respecto a la necesidad que tiene de incrementar su productividad. Esto se lo realiza a través de charlas, capacitaciones, talleres, foros, entre otros.
2. Seleccionar las empresas: después del proceso de sensibilización se escoge las empresas que formarán parte del consorcio, las cuales cumplen con los requisitos necesarios, tales como, calidad de los productos, cantidad de recursos, buena respuesta a la asociación, procesos de producción e innovación. Para efectos de esta investigación, se realizó un mapeo de las empresas de la comunidad de Cotopaxi que han sido receptivas ante la creación del consorcio.
3. Capacitar y brindar consultoría: durante esta etapa se buscan generar e impartir conocimientos ligados a procesos de producción, implementación de nuevas tecnologías, creación de productos, promoción, asistencia legal, entre otros temas de interés común al momento de conformar el consorcio.
4. Implantar la persona jurídica: después de seleccionar las empresas e integrar el grupo, se crea la sociedad civil avalada de manera legal mediante un abogado. Se toma en consideración las leyes vigentes en el país con respecto a la persona jurídica de consorcios de exportación, para luego elaborar el estatuto, reglamento y plan de acción del mismo. En este estatuto se establecerán las iniciativas a implementarse para la inserción en el mercado internacional.
5. Consolidar el consorcio: en esta última etapa se llevan a cabo las estrategias e iniciativas establecidas en el plan de acción elaborado en la etapa anterior, adaptándose al presupuesto. De la misma manera, es aquí donde se llevan a cabo

actividades de promoción, se obtienen los certificados necesarios, se mejoran los procesos y se realiza un nuevo diseño que represente la imagen del consorcio.

2.2. Estructura del consorcio de exportación de la Provincia de Cotopaxi

En este apartado se establecerá la estructura del consorcio de exportación para pequeños productores de la provincia de Cotopaxi. En primer lugar se analizarán los antecedentes de asociación de la provincia, las experiencias que esto generó, las lecciones aprendidas, para luego pasar a la creación del mismo en base a los requisitos establecidos por el Sistema Integrado de Promoción de Exportación. La propuesta de creación de este consorcio se realizó de acuerdo a la encuesta realizada a los pequeños productores de Cotopaxi (Anexo 1), y se tiene en consideración su entorno.

2.2.1. Antecedentes

Un informe realizado por el Ministerio de Industrias difundido el 02 de mayo del 2012 señala la idea del Estado de promover la sustitución estratégica de las importaciones, aumentar la oferta exportable, impulsar el desarrollo económico territorial y lograr el fortalecimiento de las capacidades colectivas de grupos asociativos. Es así que se puede notar que en Ecuador han existido varias iniciativas orientadas a la creación de diversos consorcios tanto de exportación como de origen, con el objetivo de impulsar los intercambios comerciales en especial de pequeñas y medianas empresas. Se vio esto también como una manera de prepararse antes de firmar un acuerdo de libre comercio con otro país, debido a que el consorcio brinda la oportunidad a las empresas de hacer frente a estos intercambios como un conjunto empresarial.

También, se debe mencionar que desde el año 2012 se impulsó la creación de consorcios de bienes manufacturados debido a que se posee mayor valor agregado. En el año 2013, Pro Ecuador lideró la asistencia técnica para la formación y desarrollo de cinco

consorcios de exportación en el país, conformados por empresas encargadas de la producción de quinua, frutas deshidratadas, chocolate, banano y flores. Estas empresas pertenecientes a los consorcios trabajan en conjunto con grupos vulnerables con el objetivo de beneficiar a más de 10 000 familias de pequeños productores ubicados en las distintas provincias del país (El Productor, 2013).

Se pudo evidenciar que existen empresas que forman parte de consorcios de exportación, sin embargo, estas se dedican a la producción de quinua. Durante los años 2011, 2012 y 2013 hubo impulso por parte de estos ministerios e instituciones de producción para la formación de estos consorcios y se dictaron varios talleres informativos con el fin de abarcar la primera etapa de la creación de consorcios, la cual consiste en la sensibilización de las empresas.

2.2.2. Experiencia de asociación en la provincia de Cotopaxi

Es necesario mencionar que al realizar la investigación, no se pudo encontrar información específica acerca de la formación de consorcios de exportación de rosas en la provincia de Cotopaxi. Si bien, como se mencionó en los apartados anteriores, a partir del año 2013 se han creado consorcios de exportación de diferentes empresas productoras de diferentes productos, la más popular es la quinua. Asimismo, se pudieron encontrar varias experiencias de consorcios de empresas creados en la última década, los cuales se encargan de la distribución de distintos productos farmacéuticos para animales, que influyen luego productos de nutrición vegetal orgánica para la recuperación de suelos. En el año 2018 ya contaban con cinco empresas miembro de este consorcio con proveedores de distintos países, tales como EEUU, Perú, Brasil, España, China e India; que distribuyen productos agrícolas, fármacos y veterinarios (González, 2018).

Se esperaba que a mediados del año 2018 este consorcio dirigido por Luis Grandes, fundador del Grupo Grandes, comenzara con la producción y exportación de proteína y snack a base de chochos deshidratados. Su objetivo principal es exportar a Estados Unidos (González, 2018).

Por otro lado se encuentra también el Consorcio Agro artesanal Dulce Orgánico (CADO), el cual comercializa alcohol orgánico. Carlos Cabrera, gerente de este grupo, menciona que exportan alrededor de un millón de dólares y producen 1, 3 millones de litros. Él explica que este alcohol se produce en 200 destilerías de pequeños productores de la provincia de Cotopaxi. Asimismo, comenta que poseen la capacidad de producir en aproximado tres millones de botellas de licores de café y cacao, las cuales ya poseen interesados en el continente europeo.

Al continente europeo, en especial Francia, ya se exportan otros productos agrícolas tales como la quinua y el arroz de cebada. En esta producción participan 1 632 productores pertenecientes a la Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio Taita Chimborazo, ubicados en Penipe, Riobamba, entre otros (El Comercio, 2012).

Por otro lado, es necesario destacar que no se han podido encontrar asociaciones o consorcios de exportaciones de rosas de la provincia de Cotopaxi. Si bien existen asociaciones grandes de empresas que reúnen a los diferentes productores y exportadores y les brindan una guía respecto a los procesos de comercialización, esto no se compara a la labor que realiza un consorcio de exportación.

2.2.3. Conclusiones adquiridas en base a las experiencias de asociación tenidas.

Con respecto a la investigación realizada sobre los antecedentes de la asociación en el Ecuador y en específico en la provincia de Cotopaxi, se pudieron extraer varias lecciones que abarcan un contexto tanto económico como social. Estas se detallan a continuación:

En primer lugar, es evidente la falta de regulación legal por parte del Estado con respecto a los consorcios de exportación, lo cual transmite un sentimiento de incertidumbre y desconfianza en las empresas para crear este tipo de asociaciones. También, existe una falta de apoyo por parte del Ministerio de la Producción y organismos asociados, los cuales, si bien años atrás han promovido iniciativas para capacitar a las empresas y sensibilizarlas, no han creado programas concretos ni tampoco han tenido un seguimiento de los mismos. De esta manera, los procesos de sensibilización y gestión del consorcio no se han materializado (GMO, 2017).

En adición, se pudo observar que existe desconocimiento significativo sobre la importancia de una investigación de mercado, procesos de exportación adecuados e importancia de asociación para obtener mayor competitividad, lo que podría atribuirse a la falta de confianza e individualismo existente (Lema, 2016). Asimismo, existen inconvenientes ligados al entorno internacional poco favorable para que las PYMES se desarrollen, a causa de la inestabilidad del mercado, crisis económicas, incremento de barreras arancelarias y la competencia (Guevara, 2010).

Si se habla de lecciones a nivel interno, se pudo notar que no existe una cultura exportadora, así, las empresas poseen desconfianza entre ellas, aunque pertenecen al mismo consorcio, por lo cual, no hay un manejo apropiado de la competencia. Es necesario crear una imagen conjunta que permita que este grupo de empresas se sienta identificado y permita que todas alineen sus planes de trabajo para crear el plan estratégico del consorcio.

Algo que llama la atención es la cantidad reducida de consorcios en Cotopaxi de los cuales se posee información, esto deja en evidencia el largo camino que falta por recorrer con respecto a la sensibilización de las empresas para que reconozcan la necesidad de asociarse y exportar, así como también, esto muestra que aún existe desconocimiento por parte de los pequeños productores de los procesos de formación de consorcios.

2.3. Propuesta estratégica del consorcio de exportación de la Provincia de Cotopaxi

La etapa que comprende el establecimiento del consorcio de exportación es crucial respecto al logro de los resultados esperados, debido a que es aquí en donde se establecen los objetivos esperados y se plantean las estrategias para conseguir los mismos. De igual manera, se estudia la viabilidad del proyecto a desarrollarse, así como la relación que poseen las metas individuales con las metas en conjunto. Se piensa que la planificación estratégica del consorcio de exportación es la clave para dirigir sus actividades hacia el cumplimiento de las metas y objetivos antes planteados. También, este plan de acción ejerce una acción vinculante sobre sus miembros asociados.

En este apartado se presentan diversos puntos estratégicos para la creación e implementación del consorcio de exportación en la provincia de Cotopaxi. Se fijan también los objetivos del mismo, misión, visión y el organigrama junto con las funciones administrativas. Luego, se realizará una valoración de la situación del consorcio y de los miembros mediante matrices de evaluación de factores tanto internos como externos y un análisis FODA. Al final, se creará una propuesta de plan de acción, junto con los indicadores de éxito, los mismos que ayudarán a alcanzar la competitividad a nivel internacional y a hallar fuentes de cooperación financiera para que el consorcio sea auto sostenible.

2.3.1. Misión

La misión se define como el propósito motivo o razón de existir de una empresa debido a que en esta se define lo que se pretende cumplir en el entorno o sistema en el que se desarrolla, lo que se pretende hacer, para quién se va a realizar y se influencia por elementos como la historia de la empresa, las preferencias de la misma, los factores internos y externos que la envuelven, así como también de sus recursos y capacidades (Thompson, 2006).

¨Favorecer el desarrollo productivo de los pequeños exportadores de rosas de la provincia de Cotopaxi mediante la implementación de sistema integrado de promoción para incrementar la competitividad en el mercado internacional, al solventar los retos que conlleva la exportación¨.

Respecto a la definición antes propuesta por Iván Thompson, se plantea la misión para el consorcio de exportación de pequeños exportadores de la provincia de Cotopaxi, al tomar en consideración los resultados de la en cuenta realizada a estas pequeñas empresas. También se partió del objetivo principal que es el desarrollo económico de estos exportadores, mediante el Sistema Integrado de Promoción de Exportación, el cual favorece la competitividad de los consorcios en el intercambio comercial con el extranjero.

2.3.2. Visión

La visión por su parte se refiere al camino al que se dirige la empresa a largo plazo y funciona como una direccional para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento. Arthur Thompson (2006) menciona que la visión toma en consideración el impacto de las nuevas tecnologías, las necesidades y expectativas variables de los clientes y las condiciones de mercado cambiantes.

"Convertirse en un modelo para pequeños productores y exportadores, que ofrezca alternativas de desarrollo comercial mediante el perfeccionamiento de capacidades que favorezcan la competitividad en el mercado internacional"

Al tomar como base la definición de Thompson al crear la visión del consorcio de exportación de pequeños productores en la provincia de Cotopaxi, se logra establecer el camino que quiere tomar el mismo, el cual se enfoca en el desarrollo de capacidades competitivas, así como también el forjar un camino para nuevos consorcios. Se debe recordar que la misión y misión son un punto clave en el progreso de los miembros asociados al fijar un rumbo claro de lo que se desea lograr, al trabajar a nivel psicológico y organizacional.

2.3.3. Objetivos

Para llevar a cabo un plan de acción es necesario primero establecer metas y objetivos que permitan materializar los intereses de las partes y construir un camino. Es así que se necesita crear objetivos realistas y alcanzables tanto a corto como a largo plazo, debido a que es a partir de estos que se determinarán las medidas a tomarse y se podrá realizar también un presupuesto. Es fundamental tomar en consideración las necesidades colectivas de los miembros del consorcio con el fin de no promover el desarrollo de las empresas por individual.

De acuerdo con la metodología aplicada en el sistema Integrado de Promoción de Exportaciones (SIPE), es necesario considerar algunos factores al momento de establecer los objetivos del consorcio. Estos son los siguientes:

- Favorecer el aumento de las capacidades competitivas de las empresas miembros.
- Implementar medidas que favorezcan la competitividad mediante la generación de conocimientos en las empresas miembros.
- Proporcionar asistencia técnica, administrativa, de promoción y financiera a las empresas miembros.

Estos tres puntos funcionan como un inicio para la creación de los objetivos específicos, basándose en las necesidades de los pequeños productores de la provincia de Cotopaxi.

2.3.4. Organigrama

El siguiente organigrama, basado en planificación estratégica, describe la estructura de la organización del consorcio, en el cual se dividen las distintas áreas y funciones mediante relaciones jerárquicas de los miembros. Basándose en la metodología propuesta por

el sistema Integrado de Promoción de exportación, se propone el siguiente organigrama para el consorcio de exportación de pequeños productores de rosas de la provincia de Cotopaxi.

GRÁFICO 13. ORGANIGRAMA DEL CONSORCIO



Fuente: Nicola Minervini (2010)
Elaborado por: Dana Maldonado

En el organigrama se propone una estructura de jerarquía vertical en el cual el encargado de tomar decisiones es el denominado ¨Coordinador de Consorcio de Exportación¨, luego encontramos en segunda línea con jerarquía horizontal la Unidad Coordinadora del Proyecto¨ junto con los ¨Consultores Externos¨. En tercera línea, con jerarquía horizontal también, se ubican los tres ¨Departamentos¨, ¨Administrativo, legal y Financiero¨. Para terminar, se encuentran las microempresas asociadas quienes están en sujeción y responden a los departamentos antes señalados.

2.3.4.1. Funciones

A continuación se detallan las actividades y obligaciones de cada una de las partes del organigrama del Consorcio de Exportación para la provincia de Cotopaxi.

- Coordinador del Consorcio de Exportación: es el encargado de representar de forma legal el consorcio y funciones ligadas a la toma de decisiones acerca de las actividades realizadas por el grupo, y es también supervisor. Es común que esta persona encargada no pertenezca a ninguna de las empresas miembro (Nasbite, 2017).

- Unidad coordinadora del proyecto: este departamento realiza las tareas de gestión y supervisión de actividades estratégicas constituidas en el plan de acción. Asimismo, es considerado el nexo de las empresas participantes, los distintos departamentos legales, financieros y administrativos y la coordinación general (Minervini, 2010).

- Consultores externos: se refiere a empresas consultores o profesionales (privados en su mayoría), quienes brindan servicios de capacitación y asistencia técnica.

- Departamento Administrativo: se encarga de las funciones operativas en las cuales se incluye la planificación de programas para capacitaciones, acuerdos comerciales con proveedores y productores, gestión de convenios con instituciones externas, creación de planes de control de calidad y la supervisión de estándares de calidad durante los procesos de producción (Cuadrado, 2011).

-Departamento Legal: encargado del asesoramiento jurídico con temas referentes a conflictos legales, toma de decisiones comerciales e administrativas, creación y gestión de contratos y documentos de orden legal.

-Departamento Financiero: responsable de los aspectos contables del consorcio, entre estos se encuentran las obligaciones contables, auditorías, liquidaciones, planificación financiera, pagos a proveedores, etc. (Minervini, 2010).

-Microempresas asociadas: se refieren a las empresas participantes que poseen beneficios de la implementación de las acciones del consorcio de exportación, las cuales han sido antes seleccionadas de acuerdo a la metodología SIPE, y cumplen los requisitos antes mencionados.

Estas microempresas poseen la facultad de designar representantes con el conocimiento requerido para que formen parte de los departamentos de administración, legal y financiero. No obstante, se requiere también la contratación de personal externo para la conformación de estos departamentos, debido a que se necesita personal especializado que sea capaz de instalar estas capacidades dentro del grupo de asociados (Antoldi, 2015).

La creación de la estrategia inicial del consorcio de exportación requiere de herramientas de planificación que permitan identificar el contexto de las empresas frente a la creación del mismo. Con este objetivo, se crean matrices de factores internos, externos y FODA, a través de las cuales de alcanzan resultados que permitirán la implementación de un plan de acción inicial para los primeros tres meses de creación del consorcio.

2.3.5. Matriz de Factores Internos

Se necesita realizar una evaluación estratégica con el objetivo de conocer la situación inicial del consorcio para poder elaborar una estrategia inicial. Es así que se implementa una matriz de Evaluación de Factores Internos en la que se detallen tanto puntos fuertes como debilidades de las empresas participantes, lo cual es esencial conocer para la conformación del consorcio, así como también para tener una base que permita identificar y evaluar la relación entre las diferentes áreas.

Es necesario para elaborar esta matriz de factores internos, determinar las características de éxito del consorcio de exportación. Luego, se asigna un peso de 0.0 (menos relevante) a 0.1 (más relevante) a cada uno de los factores de acuerdo con su relevancia o la influencia que tiene para el desarrollo del consorcio. En avance, se determina una calificación de 1-2 para las debilidades (uno es el mayor) y entre 1-4 para las fortalezas (4 es el mayor). Para terminar, se realiza un análisis de los resultados obtenidos en base a la metodología de priorización de factores internos, como se muestra en la tabla a continuación (Francés, 2011).

TABLA 11. FACTORES DE ÉXITO DEL CONSORCIO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES).

FACTORES DE EXITO	**PESO**	**CALIFICACION**	**PONDERACION TOTAL**
FORTALEZAS			
Amplio portafolio de productos de exportación	0.1	4	0.4
Oferta permanente del producto (rosas) durante todo el año	0.08	4	0.32

Accesibilidad material prima	0.1	4	0.4
Conocimiento y experiencia en exportación (empresas miembro)	0.05	3	0.15
Cumplimiento de las obligaciones tributarias (empresa miembro).	0.05	2	0.1
Relevancia de actividad productiva con el ejercicio cultural de la provincia	0.04	1	0.04
Incorporación de software en procesos administrativos	0.05	1	0.05
Ubicación favorable de las empresas para funciones administrativos y de coordinación	0.02	2	0.04
Disposición a crear una imagen unificada de consorcio	0.07	3	0.21
DEBILIDADES			
Competencia entre empresas miembros	0.05	1	0.05
Reserva de información sobre procesos administrativos	0.04	1	0.04
Falta de confianza e incertidumbre sobre contribuciones monetarias	0.05	1	0.05
Resistencia a cambios en los procesos de producción	0.07	2	0.14

Desconfianza y conflictos entre miembros	0.04	2	0.08
Recursos económicos insuficientes para innovación	0.04	1	0.04
Conocimiento limitado sobre investigación de mercado	0.05	2	0.1
Conocimiento limitado sobre negociación	0.04	2	0.08
Desconocimiento de idiomas	0.03	2	0.06
Carencia de certificados de calidad	0.03	1	0.03
TOTAL	1	39	2.38

Fuente: Talancón (2006).
Elaborado por: Dana Maldonado

Después de realizar la Matriz de Fortalezas y Debilidades en base a la metodología de factores internos, se obtuvo un resultado de 2,38, por lo que se encuentra un equilibrio entre fortalezas y debilidades del consorcio de exportación que se propone crear en la provincia de Cotopaxi, por lo que se evidencia que sí existen las condiciones necesarias para la implementación del mismo. De acuerdo a estos resultados se puede decir que es necesario fortalecer los aspectos a favor, los cuales sí compensan las debilidades existentes.

2.3.6. Matriz de Factores Externos

Esta matriz se considera un complemento para la matriz de factores internos realizada antes. Esta se realiza con el objetivo de hacer un análisis de la información concerniente a factores sociales, económicos, culturales, que puedan tener influencia en la creación de

estrategias para el establecimiento del consorcio. De la misma manera que la matriz anterior, se utiliza en esta una metodología de implementación.

En esta matriz constan los diversos factores que influyen de manera externa al consorcio de exportación, en los cuales de especifican elementos relacionados con la economía, el ambiente social, ambiente político y la cultura. Luego, se asigna un peso de 0.0 (menos relevante) – 0.1 (más relevante) a cada factor, respecto a su relevancia con el desempeño del consorcio. También, se asigna un peso de 1-2 para amenazas (1 es el mayor) de 1-4 para oportunidades (4 es el mayor). Al final, se ponderan los resultados respecto a la metodología de priorización de factores internos (Francés, 2011).

TABLA 12. FACTORES DE ÉXITO DEL CONSORCIO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

FACTORES DE ÉXITO	**PESO**	**CALIFICACION**	**PONDERACION TOTAL**
OPORTUNIDADES			
Crecimiento en las exportaciones de rosas en los 5 últimos años	0.06	3	0.18
Alto grado de apertura comercial con el destino de producción	0.07	4	0.28
El producto seleccionado (rosas) cuenta con recepción favorable en el mercado internacional	0.07	4	0.28
Preferencias de consumidores internacionales hacia las rosas ecuatorianas	0.06	3	0.18

Accesibilidad a medios de comunicación para establecer relaciones comerciales	0.05	3	0.15
Disponibilidad de expertos para asesoría y capacitación	0.04	2	0.08
Inexistencia de consorcios de exportación competidores	0.06	3	0.18
Asistencia financiera por parte de organismos de cooperación internacional	0.04	2	0.08
Iniciativas de capacitación por parte de instituciones públicas	0.04	2	0.08
Implementación de servicios básicos en la provincia de Cotopaxi (agua potable, electricidad, internet, vías en buen estado)	0.06	3	0.18
AMENAZAS			0
Marco regulatorio sobre consorcios de exportación inexistente	0.07	1	0.07
Entorno económico y político desfavorable	0.05	2	0.1
Competencia con alto grado de experiencia en el mercado internacional	0.08	2	0.16

Países de destino con condiciones climáticas desfavorables	0.01	2	0.02
Barreras comerciales en país de destino	0.04	2	0.08
Influencia de bienes sustitutos en las preferencias de los consumidores	0.01	2	0.02
Cambios generados por las elecciones municipales en 2019	0.02	2	0.04
Falta de sensibilización de las empresas públicas	0.05	2	0.1
Estructura gremial frágil	0.04	1	0.04
Preferencias arancelarias de la competencia con los países de destino	0.03	2	0.06
Crisis económica en el país de destino	0.05	1	0.05
TOTAL	1		2.41

Fuente: Talancón (2006) & Cadena (2018)
Elaborado por: Dana Maldonado

Después de realizar la ponderación de la matriz de factores internos, se obtuvo un valor de 2,41, lo que deja en evidencia que existe un entorno externo apropiado para el establecimiento del consorcio, asimismo, se puede notar que el consorcio posee la posibilidad de manejar de manera apropiada las amenazas externas. También, se muestra que se deben enfocar las estrategias a las oportunidades que brinda el entorno. Luego de realizar este análisis, se procede a realizar la matriz FODA.

2.3.7. Análisis FODA del consorcio de la Provincia de Cotopaxi.

El análisis FODA nos permite conocer a más detalle la situación en la que se encuentran las empresas que van a conformar el consorcio de exportación, para lo cual se hace un estudio de Factores Internos, entre ellos, fortalezas y debilidades; además de los factores externos, que son, oportunidades y amenazas. Luego, a partir de esta información, se podrán determinar las estrategias para el cumplimiento de los objetivos planteados en el apartado anterior. Esto nos servirá de base para la propuesta del plan estratégico (Talancón, 2007).

TABLA 13. ANÁLISIS FODA

	FORTALEZAS (F)	**DEBILIDADES (D)**
FACTORES INTERNOS	- Conocimiento previo sobre procesos de producción y exportación por parte de las empresas miembros. - Empresas productoras poseen procesos afines. - Implementación de softwares administrativos. - La mayoría de las empresas miembro ya han participado en talleres de sensibilización - Existe especialización en el producto a exportar (rosa) - Accesibilidad a materia prima - Disposición a crear imagen de	- Falta de confianza entre empresas miembros - Competencia entre empresas participantes - Conocimiento limitado acerca de investigación de mercados y negociación - Desconocimiento de otros idiomas - El flujo de información sobre procesos de administrativos poco fluido - Recursos económicos limitados - Resistencia a procesos de

	consorcio	transformación

	OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS FO**
FACTORES EXTERNOS	- Continuo crecimiento de las exportaciones de rosas - Apertura comercial por parte del país de destino (Rusia) - Posicionamiento estratégico del producto en el mercado internacional - Preferencia de consumidores internacionales hacia la rosa ecuatoriana - Accesibilidad a medios de comunicación y plataformas digitales para establecer relaciones comerciales - Programas de capacitación por parte de instituciones	- Potenciar la exportación de rosas, al tomar como ventaja el crecimiento que esto tuvo en la última década. - Tomar como ventaja la afinidad que tienen los procesos de producción de las empresas y portafolio de productos para acceder a medios de comunicación y plataformas con el fin de afianzar las relaciones comerciales. - Aprovechar convocatorias de financiamiento internacional relacionados con temas culturales y de productividad para promocionar el consorcio de exportación
		ESTRATEGIAS DO

	públicas y privadas.	- Aprovechar los talleres e iniciativas promovidos por instituciones públicas y privadas con el objetivo de generar mayor conocimiento en las empresas miembros y llenar los vacíos existentes que estos poseen en relación a investigación de mercados, negociación, procesos de exportación, entre otros. De esta manera, las empresas estarán mejor preparadas para competir con empresas nacionales e internacionales. - Buscar financiamiento extranjero, el cual permita al consorcio acceder a programas de capacitación con consultores privados.

	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA
	- No existe un marco regulatorio enfocado en consorcios de exportación - El entorno y político en el Ecuador no es el más favorable - Competidores con alto grado de experiencia al comercializar en el mercado internacional - Barreras comerciales en Ecuador y Rusia - Crisis económica en el país de destino	- Tomar el valor cultural que posee la exportación de flores en la provincia de Cotopaxi como una manera de apelar a las autoridades locales por apoyo para la reducción de barreras arancelarias y para arancelarias. - Tomar ventaja de la oferta exportable que existe para reducir la influencia se productos sustitutos y contrarrestar el alto grado de competencia de los otros países.
		ESTRATEGIAS DA
		- La inseguridad que genera la inestabilidad económica y política del país, junto con las cambiantes políticas comerciales pueden influir de manera directa en el comportamiento de los países importadores y reducir las

		posibilidades de obtener financiamiento externo, lo cual tendría un efecto negativo en el desarrollo de los objetivos.

Fuente: Talancón (2006).
Elaborado por: Dana Maldonado

Las estrategias de crecimiento son aquellas que utilizan las fortalezas internas y las combinan junto con las oportunidades externas. Se puede fomentar la exportación de rosas, al tomar como ventaja el hecho de que estas exportaciones crecen y ocupan un lugar privilegiado en la balanza comercial del país. Asimismo, se aprovecha la afinidad que existe en los procesos de producción de las empresas del consorcio mediante la accesibilidad a medios de comunicación, con el fin de promocionar el producto y afianzar las relaciones comerciales. Luego, se presenta la iniciativa de participar en convocatorias de financiamiento para tener mayor acceso a capacitaciones (Stanley, 2012).

Las estrategias de refuerzo se enfocan en la mejora de las debilidades internas y se toman las oportunidades externas. Aquí se propone que se aprovechen las iniciativas de talleres y capacitaciones impartidos por las instituciones públicas y privadas con el fin de llenar los vacíos de conocimiento que poseen las empresas respecto a negociación, procesos de exportación, planificación y estudios de mercado. De esta manera, este intercambio de información incrementará la confianza de las empresas frente al mercado y contribuirá a la sensibilización de las mismas. También, se propone el buscar medios de financiamiento alternos para poder acceder a programas de capacitación especializados (Pahl & Richter, 2009).

Las estrategias de defensa combinan las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas externas. Estas estrategias proponen el potenciar la oferta exportable que existe como valor agregado para reducir la influencia de los productos de la competencia y su alto nivel estratégico a nivel internacional. En segundo lugar, se plantea utilizar el alto valor que poseen las rosas en la cultura de la provincia para apelar a las instituciones públicas, las cuales pueden crear acuerdos de disminución de barreras comerciales (Pahl & Richter, 2009).

Las estrategias de retiro hacen referencia a señalar las debilidades internas y evitar las amenazas externas, al resaltar que estos factores conllevan a la inseguridad e inestabilidad de las empresas y en el peor de los casos la disolución del consorcio. Cabe mencionar que los dos factores más amenazantes son la incertidumbre del entorno político y económico del país, así como las barreras comerciales existentes (Pahl & Richter, 2009).

2.3.8. Plan de acción

Para la elaboración de un plan de acción apropiado que se base en las necesidades del consorcio a conformarse en la provincia de Cotopaxi, es necesario haber realizado un análisis previo de la situación. Es por esta razón que se utilizará la investigación realizada en los apartados anteriores y se tomarán como base las matrices de factores internos, externos y FODA. En el plan a continuación se indicarán los objetivos que posee el consorcio, las estrategias que se utilizarán para cumplir estos objetivos, las actividades que conducirán a este cumplimiento, los indicadores y el cronograma que se propone seguir durante los primeros meses de conformación del consorcio. Minervini (2010) muestra a través del Sistema Integrado de Promoción de Exportación los elementos necesarios para la creación de un plan de acción, los cuales se basan en definir objetivos y actividades dirigidas tanto al interior como al exterior del consorcio.

TABLA 14. PROPUESTA DE PLAN DE ACCION PARA CONSORCIO DE EXPORTACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI

PROPUESTA DE PLAN DE ACCION PARA CONSORCIO DE EXPORTACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI					
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADORES	CRONOGRAMA (primeros 3 meses)		
Desarrollar la oferta de exportación de rosas mediante el uso de los medios de comunicación (redes sociales, páginas web), las mismas que contribuirán en la búsqueda de financiamiento público y privado.	Creación de página web donde se especifiquen las empresas participantes y los productos a ofrecerte. También creación de perfiles en redes sociales Facebook, LinkedIn, Instagram.	Perfiles en redes sociales creados. Oferta y promociones en redes sociales. Página web.			
	Estudiar nuevos mercados en los que el consorcio puede incursionar aparte Rusia. Para esto se puede elaborar una base de datos de posibles clientes.	Reuniones de seguimiento de operaciones del consorcio. Análisis progreso. Identificación y mapeo de socios en el exterior.			
	Investigar y participar en programas de financiamiento tanto público como privado.	Reuniones con instituciones de financiamiento público y privado. Número de convocatorias identificadas.			

Capacitar a los miembros del consorcio respecto a temas de comercialización en el exterior, estrategias de negociación, para mejorar la competitividad de los mismos	Identificar mediante estudios más detallados las deficiencias de conocimiento que poseen los consorciados.	Pruebas de diagnóstico realizadas.			
	Crear un plan y cronograma para capacitar a las empresas de acuerdo a las deficiencias antes identificadas.	Plan de capacitación estructurado con necesidades y presupuesto requerido			
	Identificar los programas de capacitación que se brindan tanto a nivel público como privado.	Base de datos sobre programas de capacitación públicos y privados			
Fortalecer la exportación de rosas desde la provincia de Cotopaxi hacia Rusia mediante la formación de redes comunitarias	Formar alianzas estratégicas con empresas locales encargadas de la producción agrícola	Mapeo de empresas relacionadas con la promoción de empresas agrícolas			
	Utilizar la promoción del consorcio a través de medios digitales	Programa de publicación en espacios digitales relacionados a la producción agrícola, blogs, etc.			

	Establecer redes asociativas con otras empresas o consorcios de la provincia los cuales puedan contribuir a nuevas relaciones con consumidores extranjeros	Reuniones con otros consorcios de Cotopaxi, Expo flores y otras empresas asociadas			

Fuente: Minervini, 2010
Elaborado por: Dana Maldonado

2.3.8.1. Indicadores de éxito

Con el objetivo de medir los resultados que se obtienen al aplicar las estrategias y diseñar un plan de trabajo de consorcio, se necesitan indicadores de éxito. Es necesario también que se cree una imagen que permita dar a conocer el consorcio, posicionarlo y que sea atrayente hacia nuevos socios o financiadores. Minervini (2016) destaca ciertas herramientas que ayudarán que permitirán alcanzar estas metas, entre ellas se encuentran:

1. Crear un plan de acción donde se detallen las actividades a realizarse por parte del consorcio para cumplir los objetivos antes planteados.
2. Buscar fuentes de financiamiento para innovación y desarrollo del consorcio.
3. Crear una red de contactos donde se incluyan instituciones públicas y privadas quienes pueden servir de soporte al perfeccionamiento del consorcio.
4. Afianzar las relaciones públicas con el fin de posicionar el consorcio a nivel nacional e internacional mediante la promoción directa e indirecta del mismo.

A continuación se detalla una tabla donde se muestran a detalle los factores que determinan el éxito de un consorcio de exportación y los puntos críticos que pueden existir.

TABLA 15. FACTORES DE ÉXITO Y PUNTOS CRITICOS EN LOS CONSORCIOS DE EXPORTACION

FACTORES DE ÉXITO Y PUNTOS CRITICOS EN LOS CONSORCIOS DE EXPORTACION	
FACTORES DE EXITO	**PUNTOS CRITICOS**
Experiencia previa en exportación de los gerentes favorece la mentalidad exportadora	Gerentes sin experiencia previa
Empresas que poseen experiencia previa en exportación o que se encuentran en fases iniciales	Empresas sin experiencia en exportación
Empresas que posean compatibilidad de cultura organizacional con el proceso de exportación y las otras empresas	Empresas con culturas organizacionales diferentes al proceso de exportación
Empresas que sean complementarias entre sí	Empresas que sean competitivas entre sí
Alto nivel de compromiso de las empresas con el proyecto de consorcio	Bajos niveles de compromiso en el consorcio
Niveles de confianza adecuados entre empresas para generar un ambiente de confianza	Falta de confianza entre empresas, ambiente no adecuado.
Existencia de un Plan Estratégico consensuado por todas las empresas	Carencia de un Plan Estratégico en el que se encuentren de acuerdo las empresas.

Fuente: Espejo, Fuentes & Núñez (2015).
Elaborado por: Dana Maldonado

Estas herramientas permiten forjar un camino hacia el indicador de éxito principal que se basa en la incorporación de actividades que promuevan la innovación de los procesos de producción y exportación de rosas por parte de Cotopaxi. Esto se logrará al formar alianzas

estratégicas e incrementar de manera gradual los servicios que ofrece el consorcio (Antoldi, 2015). En adición, existen también indicadores que miden la satisfacción de los miembros del grupo, entre estos se encuentran, conocimientos adquiridos, establecimiento de redes comerciales y afianzamiento de lazos entre participantes. De igual forma, se encuentran factores de éxito a largo plazo, como son: mejoría en canales de distribución y creación de imagen del consorcio y su reconocimiento (SELA, 2015).

2.3.9. Financiación

De acuerdo a los estudios realizados por parte de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, el inconveniente principal para que las operaciones del consorcio sean fluidas a partir de su conformación hasta la consolidación se debe a la falta de recursos que se poseen y esto empeora con la falta de confianza existente entre las empresas miembros. Asimismo, es necesario mencionar que son la contribución de los consorciados y de asistencia financiera externa quienes representan el financiamiento de consorcios (ONUDI, 2012).

Para realizar este estudio, se realizó una investigación sobre los métodos de financiamiento que permitirán al consorcio poseer autosuficiencia y desarrollo económico. Existen varias instituciones tanto públicas como privadas que brindan asesoría y financiamiento a proyectos relacionados con el desarrollo económico de comunidades entre las cuales se encuentran pro Ecuador, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, la Agencia Española de Cooperación Internacional, entre otras. También, entre estas organizaciones dispuestas a brindar apoyo económico a consorcios se hallan organizaciones no gubernamentales, instituciones supranacionales, embajadas, agencias de cooperación internacional y fundaciones (Minervini, 2011).

Se encuentran también otras formas de financiamiento para asociaciones que se vinculan con el funcionamiento interno de la empresa, tales como, aportaciones mensuales por parte de los consorciados, créditos con instituciones bancarias, asistencia reembolsable por instituciones del gobierno o convenios con empresas de servicios.

En primer lugar, al analizar las contribuciones por parte de las empresas miembro como forma de financiamiento se pueden presentar diferentes opciones como el contribuir con cuotas iniciales que formen un capital colectivo, contribuciones cada mes, cuotas extraordinarias, ofrecer servicios de capacitación a otras empresas y utilizar el dinero obtenido como fondo social y recaudar comisiones de las ventas realizadas como empresa.

En segundo lugar, se pueden realizar alianzas y convenios estratégicos con empresas que ofrezcan servicios de nuestro interés, por ejemplo, empresas de capacitación, consultoras ambientales, publicistas, agencias de paquetes y aduanas. En cuarto lugar se encuentra el financiamiento mediante empresas gubernamentales que ofrezcan asistencia financiera mediante donaciones o créditos. También se ofrecen programas de capacitación por parte de estas instituciones, los cuales permiten perfeccionar el conocimiento de los consorcios sobre temas relacionados con la comercialización (ONUDI, 2012).

En este segundo capítulo se analizó a fondo desde la definición de consorcio, sus tipos, los requisitos de su formación, hasta la implementación del mismo. Este análisis se realizó en base a la teoría mutualista, así como también al modelo de consorcio del Sistema Integrado de Promoción de Exportación, en los que se menciona que la asociación de empresas que buscan un objetivo común, mejora la productividad, impulsa la especialización y permita implementar servicios estratégicos que las empresas logren una mejor inserción en el mercado internacional. Esta teoría de la asociación y este método SIPE van de la mano con la teoría de la ventaja comparativa que se estudió en el capítulo pasado, debido a que, gracias a la ventaja comparativa que posee la rosa ecuatoriana en el mercado internacional, se puede

crear un consorcio que explote esta ventaja y mediante la unión de empresas, se logre aumentar la oferta (Minervini, 2010).

La investigación realizada en los apartados nos permitió ubicar al consorcio de la provincia de Cotopaxi como un consorcio de origen, mono sectorial y de promoción, con miras a un crecimiento futuro. También, se pudo evidenciar que existe la necesidad de crear empresas que generen beneficios a la población de las pequeñas comunidades. Para el desarrollo de este capítulo se entrevistaron varias empresas productoras y exportadoras de rosas de la provincia de Cotopaxi, las cuales generan plazas de trabajo y beneficios directos a los habitantes de la misma. Todas estas empresas poseen el deseo de asociarse y expandir su negocio, no obstante, poseen limitaciones financieras y de conocimiento.

Para finalizar, se presentó la propuesta de consorcio para los pequeños exportadores de la provincia de Cotopaxi al hacer uso de diversos instrumentos que permitieron la creación de un plan de acción, tal como las matrices de planeación estratégica de factores internos y externos, así como también la matriz FODA. Estos estudios demostraron que sí existe la necesidad de crear un consorcio de pequeños exportadores en la provincia debido a las necesidades que los mismos hacen frente, como por ejemplo, falta de posicionamiento, conocimiento sobre procesos de promoción y negociación limitados y carencia de competitividad necesaria para ingresar al mercado internacional de manera individual (Cuadrado, 2011).

CAPÍTULO III

EL MERCADO RUSO

En este tercer capítulo se realizará un análisis de la situación del país de estudio, Rusia, al cual se realizarán las exportaciones provenientes del consorcio de exportación en la provincia de Cotopaxi. Aquí se analizaran los distintos elementos que influencian la accesibilidad al mercado, tales como los factores económicos/políticos, factores socio culturales y factores físicos. También se analizará la potencialidad del mercado ruso mediante el estudio de la demanda para el año 2018, demanda potencial, apertura del mercado, la participación de los productos ecuatorianos en las exportaciones rusas y el riesgo país. Luego, se examinarán las características del mercado ruso junto con las barreras arancelarias existentes para finalizar con el análisis de los medios de transporte óptimos a utilizarse para la exportación de rosas al país asiático.

Las teorías en las que se basará este estudio consisten en la ventaja comparativa (la cual se mencionó en el capítulo uno) y la modernización. La ventaja comparativa se basa en la producción de un bien en el país donde el coste de producción resultara inferior al resto, y de ahí se exportaría a los demás países (Ricardo, 1817). Ecuador posee ventaja comparativa sobre sus competidores en los que el clima o la altitud no favorecen el desarrollo de cultivo de rosas. La modernización por su parte identifica al subdesarrollo como una etapa de tránsito para llegar al desarrollo. Esta se caracteriza por el elevado peso de las actividades primarias y la relevancia de los productos primarios dentro del proceso de exportación y agricultura en la ocupación de la población activa (Ornelas, 2011). Su aplicación en este capítulo permitirá comprender la manera en que las exportaciones de rosas a Rusia contribuirán a la modernización del país.

3.1. Accesibilidad del Mercado

Para realizar un análisis para la exportación de rosas desde la provincia de Cotopaxi mediante un consorcio de exportación hacia Rusia es necesario el estudio de los factores que determina la accesibilidad al mercado, tales como los factores económicos, políticos, socioculturales y físicos. En este apartado se busca determinar las características del mercado ruso, las cuales comprenden los aspectos económicos, políticos y sociales, los cuales pueden jugar a favor o en contra a momento de comercializar el producto en cuestión.

3.1.1. Factores económicos políticos

El análisis de los factores económicos y políticos de un país es necesario debido a que de acuerdo a esto se puede obtener ventaja o desventaja competitiva respecto a los otros países que representan la competencia. Así también, un ambiente económico y político favorable permite que las relaciones comerciales sean fortalecidas a largo plazo.

Rusia es un país que ha atravesado una serie de cambios desde la desintegración de la Unión Soviética, al pasar de ser una economía aislada de planificación centralizada a poseer una economía integrada a nivel global. Este es un mercado particular que se basa en la exportación de recursos y bienes de consumo, debido a que posee experiencia en sectores tecnológicos tales como la industria aeroespacial, la energía atómica y los complejos militares e industriales. Por otro lado, se puede decir que Rusia es una economía de servicios debido a que este sector contribuye con alrededor del 55,5% al PIB nacional, la industria un 40% y la agricultura el 4,5% de acuerdo con el Servicio Federal de Estadísticas de Rusia.

La agricultura está representada por aproximado el 10% de la fuerza laboral rusa. Las nuevas tecnologías incorporadas para la agricultura han generado un adelanto después de la crisis de 1998. Los productos con mayor demanda son los agrícolas, el ganado y los cereales; el norte del país se dedica a la producción del ganado, mientras que el territorio del sur se

produce los alimentos de grano. Los recursos naturales sin procesar tales como el petróleo, el gas natural, madera y carbón constituyen las tres cuartas partes de las exportaciones de Rusia. También se exporta acero y aluminio, y ocupa el tercer puesto a nivel mundial.

El comercio en el país asiático se ralentizó debido a la recesión mundial en 2008. No obstante, existió un crecimiento del 33,3% en las exportaciones en el año 2010. De acuerdo con el Servicio Federal de Aduanas de Rusia, los países a los que se exporta desde Rusia son: Países bajos (10% exportaciones totales) y China (9%). También se destacan los países de América Latina como importante centro de exportaciones e importaciones rusas. En el año 2009 hubo un intercambio de 1.130 millones de USD con la Comunidad Andina (Colombia, Ecuador, Bolivia y Perú), un año después, este intercambio creció en un 17%.

La economía rusa se encuentra en recuperación de la recesión del 2017 debido a una reacción efectiva de las autoridades y el alza de precios del petróleo. Si bien existió incertidumbre sobre el rublo en relación a las sanciones y el impacto de los recortes de la producción petrolera sobre los ingresos, la posición del país a nivel internacional se fortaleció en el año 2018. De acuerdo a estimaciones el FMI, El excedente de la cuenta corriente se elevó a cerca de 100 mil millones de USD y la deuda externa se redujo en más del 10%.

TABLA 16. INDICADORES DE CRECIMIENTO (RUSIA 2016 – 2020)

INDICADORES DE CRECIMIENTO	**2016**	**2017**	**2018**	**2019 (e)**	**2020 (e)**
PIB (miles de millones de USD)	1.284,73	1.577,53	1.576,49	1.649,21	1.683,82
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	-0,2	1,5	1,7	1,8	1,8
PIB per cápita (USD)	8.924	10.956	10.950	11.461	11.711
Saldo de la hacienda pública (en %	-3,4	-1,1	1,6	1,7	1,1

del PIB)					
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	16,1	15,5	15,3	15,4	15,9
Tasa de inflación (%)	7,1	3,7	2,8	5,1	4,8
Tasa de paro (% de la población activa)	5,5	5,2	5,5	5,3	5,1
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	24,40	35,44	97,08	85,60	72,27
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	1,9	2,2	6,2	5,2	4,3

Nota: (e) Datos estimados
Fuente: IMF, World Economic Outlook Database (2018)
Elaborado por: Dana Maldonado

Con respecto a los factores políticos, se puede decir que Rusia posee un sistema político dividido, híbrido y monetario de régimen autocrático que refleja el papel personal del presidente desde su llegada al poder en el año 2000. El putinismo que atraviesa Rusia es la consecuencia del fracaso de Rusia en la transición a la democracia en la década de los 90 y de su legado histórico imperial. Rusia atravesó dos fases desde el año 2000 hasta el conflicto de Ucrania y la anexión de Crimea en 2014. No obstante, a causa de la crisis económica de Rusia en 2014 con la baja del precio del petróleo y las sanciones económicas aplicadas, Putin llegó a obtener una imagen de líder el cual se propone recuperar el prestigio internacional de Rusia a través de intervenciones militares en Ucrania y Siria (Milosevic, 2018).

3.1.2. Factores socioculturales

Estos factores poseen influencia en el consumo y la aceptación de un producto en un mercado nuevo y pueden mostrar si este cumple con los estándares necesarios para que sean aceptados. De acuerdo al plan social establecido por el presidente Putin, la política social gira en torno al fomento de la intervención de la sociedad en el proceso político, circunscrita al nivel local del gobierno y controla las influencias externas; de esta manera de preserva la convivencia multiétnica bajo la unificación de la cultura, historia y lengua. También, el funcionamiento de las instituciones, mediante la inclusión de personal cualificado al servicio público y la lucha contra la corrupción; y la mejora de la sanidad, el acceso a viviendas y la enseñanza como manera de revertir las tendencias demográficas negativas.

Rusia es el país con mayor extensión territorial en el mundo con un área aproximada de 17,07 millones de kilómetros cuadrados, posee una población de 144,5 millones de personas y una densidad poblacional de 8,6 habitantes por kilómetro cuadrado, por lo cual se considera como uno de los países con la población más diversa en el mundo, en el cual predominan los asentamientos urbanos Además ocupa el noveno lugar en los países más poblados. A partir del año 2007 se han tomado medidas económicas y laborales con el objetivo de favorecer la natalidad y apoyar el retorno de emigrantes.

En el aspecto cultural, la población rusa está orientada al trabajo y pueden caracterizarse por ser personas desconfiadas y conservadoras. Sin embargo, valoran las fechas especiales y realizan celebraciones donde comparten dulces, rosas y alcohol (ALAR, 2018).

3.1.3. Factores físicos

Al analizar los factores físicos se pretende conocer más acerca de la accesibilidad que existe en el país, así como las vías de acceso y medios existentes de transporte. Se debe hacer

un análisis de las vías de acceso tanto terrestres como aéreas o marítimas y el costo que representa cada una de ellas. En este caso, Rusia es un país ubicado a 13.363 km de distancia de Ecuador. Además, Rusia cuenta con alrededor de 400 aeropuertos alrededor del país debido a su extensión territorial, no obstante, 70 de entre estos cumplen con los requisitos necesarios para vuelos internacionales; estos se encuentran en las ciudades principales, las cuales son Moscú, Novosibirsk, San Petersburgo, Volgograd, Vladimir, Pskov, Kazan y Vladivostok.

Por otro lado, Rusia, mediante la Autoridad Portuaria de San Petersburgo, realiza las operaciones de administración y gestión en el puerto de San Petersburgo (principal). Este puerto se enlaza con el mar por un canal de 43 km; el mismo se encuentra ubicado en las islas situadas en la desembocadura del río Neva. También, este puerto se divide en cuatro zonas de carga; la primera área de carga de este puerto se encuentra en Gutuevsky Kovsh.

El puerto de Murmansk es uno de los mayores puertos de carbón y está ubicado en la cuenca del Mar del norte de Rusia. En adición, el puerto de Kazan se conoce como el puerto de los cinco mares. En este se realiza tráfico marítimo comercial y también tráfico de pasajeros. Murmansk, Najodka, Onega, Sochi, Rostov, Vladivostok, Arkhangelsk, Amderma, Anadyr, Anapa, Astracán, Azov, Dudinka, Garka, Kaliningrado, Kandalaksha, Lomonosov, Magadan, Makhachkala, Novorossiysk y Vostochny son otros puertos de la Federación Rusa.

Este país posee 37.653 km de costa, por lo cual el transporte marítimo es una de las formas más utilizadas para transportar y abastecerse de productos nacionales e internacionales. Es utilizado en gran escala por empresas extranjeras para la exportación de productos al país. Existen también una serie de grandes zonas de aguas Interiores que se pueden acceder desde Rusia, tales como el lago Baikal, Mar Caspio y Mar Negro (EENI, s.f.)

Si bien existen varias vías de transporte tanto aéreo como marítimo para comercializar hacia Rusia, la vía terrestre es la más utilizada por empresas ecuatorianas. Esto se debe a que

existen grandes barreras al comercializar mediante estas dos vías (mar y aire) y los intentos de exportación al utilizar estos métodos no han sido del todo exitosos. De acuerdo a la entrevista realizada a Expo flores, se mencionó que la manera más efectiva para acceder al mercado ruso ha sido a través del transporte terrestre. La mercancía es enviada vía aérea hacia Holanda y de ahí se utilizan medios terrestres para la distribución de la misma hacia los distintos países (en este caso, Rusia) (Expo flores, 2018).

3.2. Potencialidad el Mercado ruso

En este apartado se analizará el potencial del mercado ruso mediante el estudio de la demanda actual y demanda potencial; también se estudiará la apertura del mercado ruso y la participación de los productos ecuatorianos en el total de las importaciones del país asiático, para finalizar con el análisis del riesgo país.

3.2.1. Demanda actual

La rosa ecuatoriana posee una posición privilegiada en Rusia a pesar de la crisis económica que ha atravesado el país, al considerar que la competencia ofrece precios inferiores, tal como lo han demostrado las 45 empresas florícolas presentes en la feria de flores Flower Expo 2017 realizada en Moscú. De acuerdo a Jomara Masache, experta en comercio del Instituto para la Promoción de las Exportaciones e Inversiones del Ecuador (Pro Ecuador), el país sudamericano ocupa el primer lugar en los importadores de flores a Rusia con una cuota de mercado de alrededor de 40%. Masache (2017) considera que Rusia es un mercado esencial para el sector debido a que éste es un país donde las rosas son representativas en casi cualquier ocasión. Ella también menciona que la flor ecuatoriana es apreciada en Rusia por su calidad, el período de vida y por sus características únicas; la popularidad de estas permitió que se mantenga esta posición (Líderes, 2017).

Giovanni Almeida, ejecutivo de ventas de la empresa exportadora Glamour, expresa que en 2014 experimentaron una caída en la demanda representativa debido al desplome en el valor del petróleo y la depreciación del rublo a casi la mitad de su valor. Almeida menciona que a consecuencia de esta crisis se produjo una sobreoferta en el resto de mercados y como consecuencia, el precio de la flor ecuatoriana cayó en todo el mundo. No obstante, la mala situación no duró mucho y a partir del año 2015 se pudo observar una recuperación (Líderes, 2017).

Las exportaciones de rosas al mercado ruso registraron un decrecimiento de 0,7% en valor FOB de enero a septiembre del año 2018, en relación al mismo período de 2017, período en el cual se registró un crecimiento de 20% en las exportaciones (Expo flores, 2019). (Véase anexo2).

El volumen de rosas exportado presentó un crecimiento de 0,8% hasta el tercer trimestre del 2018. Durante los tres primeros trimestres del 2017 se registraron 18,3 mil toneladas exportadas, mientras que en el mismo período del año 2018, las mismas ascendieron a 18,4 mil (Expo flores, 2019). En el Anexo 2 se indican los principales productos exportados a Rusia en los años 2017 y 2018. Se puede evidenciar un crecimiento en los mismos. En el caso de las rosas, en el año 2017, se registraron exportaciones 67.822 miles de USD, mientras que en 2018 estos valores aumentaron a 68.347 miles de USD.

Rusia es miembro de la Comisión Económica Euroasiática, la cual se encuentra conformada también por Belarús, Armenia, Kazajstán y Kirguistán, países que mantienen las fronteras abiertas al intercambio comercial. De acuerdo con un análisis al sector, se pudo identificar que las importaciones registraron un aumento de casi el 20% en el período de enero a noviembre del año 2017, con una variación en la logística de envío, a causa de la dificultad en el pago de la mercadería desde Rusia, razón por la cual, parte de las flores ecuatorianas dirigidas a este mercado han comenzado a ingresar por Belarús.

3.2.2. Demanda Potencial

Con el fin de calcular la demanda comercial, se realiza un análisis de datos obtenidos en años previos y se efectúa una proyección de demanda futura que se basa en el porcentaje promedio de crecimiento obtenido desde el año 2014, es así que la proyección se hará de los años 2019 y 2020.

TABLA 17. EXPORTACIONES DE ROSAS DE ECUADOR A RUSIA 2014 - 2018

Código del producto	**Descripción del producto**	**Ecuador exporta hacia Rusia**				
		Valor en 2014	**Valor en 2015**	**Valor en 2016**	**Valor en 2017**	**Valor en 2018**
0603110000	Rosas ¨flores y capullos¨, cortadas para ramos o adornos, frescas	193.898	110.656	105.035	124.800	125.153

Fuente: Banco Central del Ecuador (2018)
Elaborado por: Dana Maldonado

TABLA 18. EXPORTACIONES DE ROSAS DE ECUADOR AL MUNDO 2014 - 2018

Código del producto	**Descripción del producto**	**Ecuador exporta hacia el mundo**				
		Valor en 2014	**Valor en 2015**	**Valor en 2016**	**Valor en 2017**	**Valor en 2018**
0603110000	Rosas ¨flores y capullos¨,	697.617	604.459	600.569	654.043	635.695

	cortadas para ramos o adornos, frescas					

Fuente: Banco Central del Ecuador (2018)
Elaborado por: Dana Maldonado

Como se puede evidenciar en las tablas de exportaciones de Ecuador hacia Rusia, las exportaciones de rosas tuvieron un decrecimiento significativo a partir del año 2015 y continuó en el año 2016. No obstante, se pudo notar una recuperación en los años siguientes (2017 y 2018). Si bien, el crecimiento no fue acelerado, se puede evidenciar una tendencia alcista. También, se puede ver que las exportaciones de rosas a Rusia adquieren más representatividad de acuerdo al total de exportaciones hacia el mundo.

TABLA 19. CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES DE ROSAS DESDE ECUADOR HACIA RUSA 2009 - 2019

CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES DE ROSAS DESDE ECUADOR HACIA RUSA 2009 - 2019	
2009 – 2010	19%
2010 – 2011	21%
2011 – 2012	26%
2012 – 2013	2%
2013 – 2014	7%
2014 – 2015	-43%
2015 -2016	-5%
2016 – 2017	19%

2017 – 2018	1%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Dana Maldonado

Si se realiza una proyección de las exportaciones para los años 2019 y 2020, se necesitan analizar los datos antes de 2015 donde ocurrió la reducción de exportaciones y estudiar el comportamiento del mercado. Después de haber realizado este análisis se espera que para 2019 exista un crecimiento mínimo del 5% y un 10% para 2020.

3.2.3. Apertura comercial del mercado

Rusia es un país abierto al comercio exterior, el cual posee una representación del 46% del PIB (de acuerdo a datos emitidos por el Banco Mundial en 2017). El país asiático pertenece a la Organización Mundial del Comercio desde el año 2012 y se encuentra en negociaciones bilaterales con varios países. Rusia forma parte de los 16 exportadores y 20 importadores más importantes del mundo. Sus socios comerciales más representativos son China, Alemania, Países Bajos y Bielorrusia. A partir del conflicto en Ucrania y las sanciones aplicadas a Rusia, éste decretó un embargo de la producción agrícola de los países de la Unión Europea y Estados Unidos y buscó reconfigurar sus relaciones comerciales. Desde 1998, Rusia mostró un excedente comercial considerable, en especial, gracias a sus riquezas naturales e hidrocarburos. Este excedente comercial busca servir como compensación del déficit de los servicios e ingresos (TradePortal, 2019).

Luego de la contracción de la economía rusa, como consecuencia de las tensiones con Europa y EEUU y la caída de los precios de las materias primas, el excedente comercial creció de nuevo debido a la recuperación de los precios de la materia prima. De acuerdo a datos del Banco Mundial, el excedente proveniente de Rusia se elevó a alrededor de 115 millones de USD en 2017. El año siguiente, el total de exportaciones de bienes llegó a 444

mil millones de USD (se registró un crecimiento de 25% en relación a 2017), por otro lado, las importaciones llegaron a 249 mil millones de USD (un 4% más en relación a 2017). También, el excedente comercial ruso se elevó a 194 mil millones de USD y mostró un aumento de 69% (Banco Central de Rusia, 2019). (TradePortal, 2019). (Ver anexo 3).

A través del análisis de la apertura comercial del mercado, se puede determinar la participación que un país posee en el mercado internacional y la predisposición del mismo para entablar relaciones comerciales en base a sus capacidades adquisitivas (esto se determina mediante el Producto Interno Bruto). Este índice de apertura comercial muestra la capacidad económica de un país al considerar su actividad económica global y puede considerarse mediante una fórmula.

Fórmula: (X+M) /PIB

De acuerdo al cálculo realizado mediante la fórmula previa, para el año 2016, la apertura comercial de Rusia fue de 39% del PIB (ver anexo 4). No obstante, este valor podría ser mayor debido a que se encuentra infravalorado a causa del efecto del tipo de cambio y la existencia de un amplio sector de economía sumergida. Es así que, Rusia es un país con apertura comercial a causa de sus grandes exportaciones de recursos tales como petróleo y gas. Lo mismo ocurre en sus importaciones debido a que Rusia depende de manera significativa de los productos importados. No obstante, esta tendencia tanto en importaciones como exportaciones se eliminó como consecuencia de la reducción del precio del petróleo, las restricciones comerciales a causa del conflicto en Ucrania, sanciones, contra sanciones y la política de sustitución de importaciones (Oficina Económica y Comercial de España en Moscú, 2017).

3.2.4. Participación de los productos ecuatorianos en el total de las exportaciones

Mediante este análisis de puede determinar el porcentaje de productos ecuatorianos que poseen participación en las importaciones totales de un país, de esta manera se establece la relevancia de los mismo en el consumo del país. Para determinar este dato se realiza una división entre las importaciones totales del país y las importaciones hacia el Ecuador; de esta manera se obtendrá el porcentaje requerido (Sotomayor, 2016).

TABLA 20. ÍNDICE DE PARTICIPACIÓN DE EXPORTACIONES ECUATORIANAS A RUSIA

Componente	**País: Rusia**				
	2014	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Importaciones desde el Ecuador (miles de USD)	1.240.812	1.154.396	1.211.754	1.310.459	1.289.457
Importaciones desde el mundo (miles de USD)	286.648.777	182.781.965	182.261.656	228.212.750	238.151.375
Índice de participación	0,43%	0,63%	0,66%	0,57%	0,54%

Fuente: Trade Map, 2018
Elaborado por: Dana Maldonado

Como se puede evidenciar en la tabla anterior, Ecuador, a pesar de ser un país con un territorio reducido en relación a Rusia, posee una participación importante en las importaciones del mismo. Se puede notar que, aunque Rusia enfrentaba una crisis desde el año 2014, el porcentaje de participación de las importaciones de Ecuador aumentó y en los

años siguientes se ha mantenido. De esta manera se puede inferir que, los recortes en las importaciones por parte del país asiático no afectaron de manera significativa a su relación comercial con Ecuador, al contrario, esto permitió que los lazos entre ambos países se fortalezcan.

3.2.5. Riesgo país.

El índice de riesgo país nos permite realiza un diagnóstico de los riesgos políticos y comerciales que podrían afectar las operaciones de comercio e inversión en el país de destino. Este valor se determina mediante un estudio de la situación política y económica del país, así como también del entorno de negocios.

De acuerdo al último análisis de riego país realizado en 2018, los resultados son los siguientes:

TABLA 21. RIESGO PAÍS RUSIA

RUSIA	
Riesgo comercial:	Intermedio
Riesgo político:	Intermedio
Corto plazo:	intermedio
Medio/largo plazo:	Intermedio
Situación política:	Estable
Economía Interna	
Estado:	Regular
Evolución:	Positiva
Economía Externa	

Estado:	Favorable
Evolución:	Estable

Fuente: CESCE, 2018
Elaborado por: Dana Maldonado

Rusia posee una economía externa favorable y una evolución estable. Se puede notar que de acuerdo a la situación política, es estable también, sin embargo posee un estado regular, por lo que se puede decir que la inestabilidad política es uno de los factores que más deben tomarse en consideración. Respecto a los riesgos comerciales y políticos, se encuentran en un nivel intermedio, lo cual muestra que se podrían mejorar.

3.3. Características del mercado ruso

En este apartado se analizarán las características generales del mercado ruso, lo cual permitirá comprender el entorno en el que se desarrollará el consorcio, así como también, las barreras a las que se deberá hacer frente con el fin de ingresar al mercado. Se estudiará la población, el comercio bilateral entre Rusia y Ecuador, el potencial exportable que existe, el consumo del sector junto con los países competidores. También se estudiarán las barreras existentes para el año 2018 y los medios de transporte que se podrán utilizar para la exportación de las rosas.

3.3.1. Población

Para el año 2017, Rusia contaba con 144,5 millones de habitantes, por lo que es considerado uno de los países más poblados del mundo con 8,4 habitantes por kilómetro cuadrado. Es un país diverso con diferentes grupos de población, entre ellos: rusos 77,7%, tártaros 3,7%, ucranianos 1,4%, bashkires 1,1%, chiuvashios 1%, chechenos 1%, otros 12,1%. Su capital Moscú posee 12.330.100 habitantes, entre sus principales ciudades se

encuentran: San Petersburgo con 5.225.700 hab., Novosibirsk con 1.584.100 hab. Yakaterimbo con 1.444.400 hab. Y Nizhny Nóvgorod con 1.266.900 hab. Rusia se convirtió en uno de los mayores estados multiétnicos y plurinacionales del mundo, debido a que alberga más de cien nacionalidades (Buchot, 2019).

La mayor densidad poblacional en Rusia depende del potencial agrícola de la tierra, por lo que la población se concentra alrededor de los centros mineros e industriales. La mayoría de las personas se ubican en el denominado ¨triángulo fértil¨, el cual se extiende a lo largo de la frontera occidental, entre el mar Báltico y el mar Negro y continúa al este a través del sur de los Urales, hasta el suroeste de Siberia. Aunque la mayor parte de habitantes estén ubicados en la Rusia europea, existió una migración significativa a partir de la segunda guerra mundial (Buchot, 2019).

Por otro lado, alrededor del 70% de las personas de 15 – 64 años poseen un empleo remunerado. Las mujeres representan el 48,7% de la población activa total y la población se encuentra ocupada por sectores, los cuales se dividen en: agricultura (6,7%), industria (26,9%) y servicios (5,7%). La tasa de desempleo es de 5,7% (ICEX, 2018).

3.3.2. Comercio bilateral

Las relaciones comerciales entre Ecuador y Rusia han permitido al Ecuador tener nuevos socios estratégicos, mercados complementarios para extender y diversificar las exportaciones, propuestas relacionadas a nuevas inversiones y transferencia de educación y tecnología. Ecuador y Rusia han firmado acuerdos en diferentes ámbitos, lo que permitió fortalecer las relaciones de socios estratégicos. De acuerdo a datos del Servicio Federal de Aduanas, las exportaciones ecuatorianas hacia el mercado ruso han crecido hasta llegar a un 69%, en las cuales se destaca el sector florícola, junto a otros productos como el camarón,

piña y banano. Es así que, Ecuador se convirtió en el tercer mayor proveedor de América Latina hacia Rusia (Sputnik, 2017).

Cabe mencionar que los avances en materia comercial se intensificaron desde las visitas del ex presidente ecuatoriano Rafael Correa en el año 2009. Esta visita fue seguida por el entonces vicepresidente Lenin Moreno en 2010, el cual suscribió acuerdos de formación (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, s.f.). El acercamiento de estos países se entiende como un intento de ciertos países de América Latina por abastecer de productos agroalimentarios al extenso mercado ruso. Las inversiones en transporte, logística, la facilitación de servicios financieros permitirían el afianzamiento de los vínculos económicos con el mercado ruso (Sputnik, 2017).

En el año 2017, Ecuador registró exportaciones de 845 millones de USD hacia Rusia. En este año tuvo lugar la primera reunión de la Unión Empresarial Ecuatoriana – Rusa, creada para el establecimiento de una hoja de ruta que favorezca la negociación de un acuerdo comercial con la Unión Económica Euroasiática. Por parte del Estado ecuatoriano, se buscó atraer inversiones que favorezcan el desarrollo de los diversos sectores del país, tales como el logístico, financiero y de distribución. Con respecto a las exportaciones, Ecuador desea potenciar el intercambio de productos como banano, café, camarón, pescado, flores y rosas (Ecuador posee el 60% de participación en el mercado ruso de rosas). Rusia en cambio proporciona a Ecuador trigo, lanchas, helicópteros, automóviles y autobuses (ICTSD, 2018). (Ver anexo 5).

De la misma manera, Rusia mostró interés en la adquisición de productos agroalimentarios publicitados por Ecuador en la exposición internacional ¨World Food 2018¨. De acuerdo con Tatiana Mashkova, directora general del Comité Nacional Ruso para la Cooperación Económica con los Países Latinoamericanos (CN CEPLA), es necesario

optimizar aspectos de transporte y difusión de la información con el fin de lograr una mayor integración entre Rusia y las economías latinoamericanas (ICTSD, 2018).

Por otro lado, en el año 2017, después de ciertas reuniones, la Comisión Intergubernamental ecuatoriano – rusa, tomó la decisión de levantar las restricciones de exportación de algunos productos provenientes de Ecuador, de este modo, se pudieron consolidar las contribuciones entre organismos sanitarios, fitosanitarios y técnicos. También, Ecuador buscó diversificar el comercio al entrar con sus productos a la Unión Económica Euroasiática (conformada por Rusia, Bielorrusia, Kazajistán y Kirguistán). De esta manera, se han utilizado las relaciones comerciales con Rusia fara fortalecer el camino a futuras relaciones comerciales bilaterales con este bloque económico (Benalcázar, 2018).

3.3.3. Potencial exportable de rosas

La historia productiva de Ecuador con respecto a las rosas tuvo un impulso a partir de los años 90, años en los cuales, se tomó en cuenta la ventaja comparativa que este país poseía sobre otros. Para el año 2018 ya existían alrededor de 5200 ha. cultivadas dedicadas a la producción específica de este tipo de flor.

TABLA 22. POTENCIAL EXPORTABLE DE ROSAS EN ECUADOR

Año	Especie producida	Superficie cosechada	Producción (tallos)	Rendimiento (tallos/ha.)	Porcentaje Nacional
2016	Rosas	5.126	3.804.852.741	742.265	68%
	Flores transitorias	1.819	528.521.039	290.556	10%
	Gypsophilia	423	577.397.213	1.365.005	10%
	Otras flores	638	683.808.864	1.071.801	12%

	Total general	8.006	5.594.579.857	698.798	100%

Fuente: CFN (2017)
Elaborado por: Dana Maldonado

En el año 2016, las rosas comprendieron el 68% de la producción nacional. Entre los años 2013 y 2016, la superficie cosechada incrementó en 23%, por lo que se convirtieron en la especie más cosechada. En 2016 el sector de flores exportó 143.186,79 miles de toneladas métricas y para julio del 2017 ya se habían cubierto el 70% de las exportaciones del año previo (CFN, 2017).

Para el cálculo del potencial exportable de la subpartida 060311 se necesita utilizar un enfoque cuantitativo. Para este análisis se considera el total de las importaciones de Rusia desde Ecuador, el total de exportaciones realizadas desde Ecuador hacia el mundo y el total de importaciones de Rusia desde el resto del mundo.

TABLA 23. POTENCIAL EXPRTABLE ENTRE ECUADOR Y RUSIA PARA LA SUBPARTIDA 060311 EN 2018 (MILES DE USD)

Rusia importa desde Ecuador	**Ecuador exporta hacia el mundo**	**Rusia importa desde el mundo**	**Potencial Exportable**	**Participación de Ecuador en la provisión mundial de Rusia**
85.003	635.095	192.312	0,13	0,44

Fuente: Trade Map (2017)
Elaborado por: Dana Maldonado

Como se presenta en la tabla anterior acerca del comercio entre ecuador y Rusia respecto a la subpartida 060311 en el año 2018, se puede notar que la participación de exportaciones totales de rosas desde Ecuador hacia el país asiático, representan un valor

significativo de 44% y un potencial explotable que podría incrementar el volumen de las exportaciones.

3.3.4. Consumo del sector

Los consumidores rusos muestran amplia disposición por adquirir rosas provenientes del extranjero, en específico de Ecuador, debido a que sus preferencias de color, tamaño y características físicas concuerdan en su mayoría con la rosa ecuatoriana. No obstante, aunque existen nuevos medios electrónicos para adquirir productos, los rusos prefieren las costumbres más tradicionales y la compra directa de las florerías y estaciones callejeras (Acosta, 2014).

La oferta y demanda de rosas se incrementó a partir de la década de los 90, junto con requerimientos de producción responsable frente al cuidado del medio ambiente. Es así que los consumidores se encuentran dispuestos a pagar precios más elevados a causa de la importancia en la cultura y sociedad. Si bien la crisis rusa afectó las exportaciones, la demanda de los consumidores siguió en aumento, de esta manera se muestra que existe una tendencia alcista a la compra de rosas ecuatorianas (véase anexo 2).

Según estudios realizados, se determinó que existe una demanda insatisfecha de 0,30 kg por habitante, de esta manera, el volumen de tallos aproximado es de 43 por persona, si se toma en cuenta el peso estimado por tallo de 7 gramos de acuerdo a Expo flores (Acosta, 2014).

3.3.5. Países competidores

Ecuador desarrolló su mercado de rosas y aumentó su participación en el extranjero, la competencia también avanzó para ejercer competitividad en los demás países productores. El principal competidor ecuatoriano es Colombia, país que posee características similares a Ecuador, razón por la cual, ejerce competencia sobre sus exportaciones. Este país se convirtió

en uno de los mayores exportadores de rosas, junto con Ecuador, Kenia, Países Bajos y Etiopía (Salgado, 2017).

De acuerdo con estadísticas encontradas en Expo flores (2017), la demanda de flores a nivel mundial registra una tendencia creciente. El principal exportador es Países Bajos con el 48%, le sigue Colombia con 14%, Ecuador 8%, Kenia 7% y Etiopía con el 6%. Estos 5 productores controlan el 84% de la demanda mundial (Expo flores, 2015).

3.3.6. Barreras de acceso

Las políticas comerciales de Rusia se rigen mediante las aduanas y regulaciones arancelarias y no arancelarias, tales como, cupos, licencias, requisitos técnicos, requisitos sanitarios y fitosanitarios. A partir de diciembre del 2011, en la Conferencia Ministerial de la Organización Mundial del Comercio, se aprobó el ingreso de Rusia, de esta manera, el país forma parte de los acuerdos y obligaciones multilaterales suscritas. Rusia también firmó tratados internacionales en materia de zonas de libre comercio y uniones con los miembros de la Comunidad de Estados Independientes (Pro Ecuador, 2016).

Estos intercambios comerciales tienen lugar de manera libre siempre y cuando no existan restricciones que deban ser tomadas en cuenta. Por ejemplo:

- Seguridad nacional
- Respeto a los deberes internacionales de Rusia, al tomar en consideración el estado del mercado local
- Protección del mercado interno.

3.3.6.1. Barreras arancelarias

Las barreras arancelarias se entienden como tarifas establecidas para cada producto, estas son los impuestos que se deben pagar cuando la mercancía llega al determinado país de exportación. Las barreras arancelarias impuestas por Rusia a Ecuador son las siguientes:

- Ad valorem 7,5% no menor a 0,45 $/kg.
- A causa del GSP Ecuador posee un 25% de liberación.
- Rosas ecuatorianas pagan un ad valorem de: 5,625%
- La tasa de formalización aduanera es de 0,15% del valor en aduana (0,10 en rublos, 0,05% en divisas).
- 18% IVA
- Accisas (no se aplica en rosas).

3.3.6.2. Barreras para-arancelarias

Las barreras para arancelarias son impuestas por los países con el objetivo de brindar protección a sus economías y su producción local. Las barreras para arancelarias impuestas por Rusia a Ecuador son las siguientes:

- Certificado fitosanitario obligatorio
- Imposición a cuarentena a ciertos productos que el gobierno podría considerar necesario.
- Restricción o prohibición en caso de brote de enfermedades infecciosas
- Etiquetado (requisito)
- Empaque (requisito)
- Certificado de inspección en destino
- Certificado de origen
- Servicio de cargos no especificados.

(MACMAO, 2016).

En relación a las preferencias arancelarias con las que cuenta el Ecuador, la Federación Rusa concede al país una reducción del 25% a la tasa arancelaria de los Países de Menor Desarrollo Económico Relativo (Pro Ecuador, 2016). Es así que Ecuador sólo paga el 5,525% de ad valorem y 18% de IVA.

3.3.6.3. Barreras culturales

El mercado ruso es conocido por no ser apto para cualquiera, es por esto que se necesita mantener los objetivos claros, identificar los medios disponibles y conocer los costos de oportunidad. Este mercado exige dedicación y especialización, el cual presenta resultados a medio y largo plazo. También, es un mercado conocido por el método de ¨ensayo y error¨, el cual posee un coste elevado. Es importante poseer asesoramiento y buscar nichos susceptibles de actualización (Bondarenko, 2013).

Por otro lado, el idioma es una de las barreras de acceso, debido a que las deficiencias lingüísticas tienen incidencia en la comprensión y limita el acceso a fuentes de información. En muchos sectores del país, el nivel de inglés de los comerciantes es mínimo y la búsqueda de un intérprete es clave. Asimismo, la cultura de negociación es compleja porque el empresario ruso no acostumbra ceder, de esta forma, es necesaria paciencia para lograr que cambie de opinión. En fin, se debe considerar que para el empresario ruso, la rentabilidad es el punto principal (Bondarenko, 2013).

3.3.7. Medios de transporte

El proceso de comercialización comprende diferentes medios de transporte, los cuales son utilizados para transportar la mercancía hacia los países de destino. Rusia será el país de destino y el transporte utilizado es el aéreo debido a que las flores son un producto perecible, para el cual el tiempo de transportación es crucial. No obstante, la desventaja de este medio de transporte es el costo que representa. Las rosas serán transportadas en avión hasta Holanda, país en el cual se distribuye la mercadería de forma terrestre, para luego llegar al comprador.

Dentro del transporte interno existe la responsabilidad de llegar hasta las bodegas de la Agencia de Carga, para lo cual se necesita la contratación de un servicio de flete interno, el

mismo que debe cumplir con los requerimientos establecidos para la refrigeración, con el fin de no romper la cadena de frío y evitar que existan daños en la mercancía.

Con relación al transporte internacional, ya se mencionó que se debe utilizar el transporte aéreo para evitar el perecimiento del producto. Los productos perecibles se transportan en pallets metálicos dentro del avión de carga. Los embalajes que cubren las rosas deben ser resistentes para soportar las dificultades del transporte.

3.3.7.1. Cubicaje

Las aerolíneas toman en cuenta el peso mayor entre el peso volumen y el peso bruto de la carga. Al peso bruto se lo puede definir como el peso total de la mercancía incluido el embalaje final; mientras que el peso volumen se refiere al espacio que la misma ocupa dentro del avión. La primera ecuación para el cálculo del peso muerto es la siguiente:

(Largo*ancho*alto)/6000

Si se toma como ejemplo la transportación de 5000 tallos empacados en 20 cajas (half box), se realizan los siguientes cálculos:

1 bonche = 25 tallos

10 bonches= 1 half box

5000 tallos= 200 bonches =20 half box

Luego se realiza el cálculo del peso y volumen. Se toma en cuenta el peso más alto debido a que es este el que se considera en el transporte aéreo.

TABLA 24. PALETIZACION DE UNA CARGA DE EXPORTACION DE 20 HB

CALCULO DE EXPORTACION DE 20 CAJAS HALF BOX			
DIMENSIONES CAJA	LARGO	ANCHO	ALTO
	125 cm	35 cm	35 cm
DIMENSIONES PALLET	120 cm	100 cm	15 cm

Fuente: Cabezas (2017)
Elaborado por: Dana Maldonado

3.3.7.2. Tipos de empaque

Las rosas, al momento de ser exportadas, requieren una serie de requisitos de etiquetado, empaque y embalaje.

Etiqueta: cada caja debe constar con la etiqueta de la finca de la cual provienen, la cual debe estar ubicada en un lugar que permita la fácil visibilidad. Las etiquetas de las cajas que contienen las rosas, las pueden emitir el SENE, AGROCALIDAD y la finca.

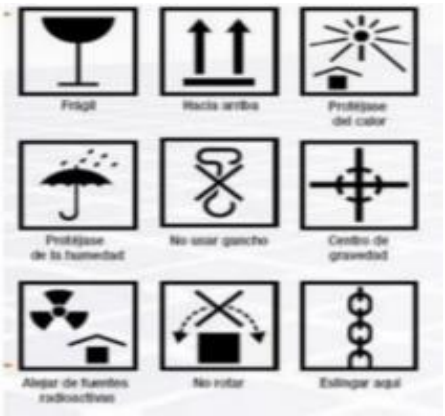


Figura 1. Simbología normas ISO 7000
Tomado de: Scribd (2015)

Estas etiquetas deben estar pegadas en el lateral con la siguiente información detallada:

- Detalle del producto

- Logotipo de la aduana
- Guía Aérea Madre: entregada por la empresa de carga contratada por cada cliente. Este es un código con 11 dígitos.
- Guía Aérea Hija: entregada por la empresa de carga contratada. Este código depende de la carguera.
- Código de barras (6 cm de alto y 1 cm de ancho) (17 dígitos)
- Variedad y grado: depende de la variedad y medida de la rosa.
- La etiqueta mide 10 cm * 10 cm



Figura 2. Simbología normas ISO 7000

Tomado de: Scribd (2015)

Empaque y embalaje:

- Para la sujeción del ramo en la parte superior se utiliza un capuchón de PVC como primera plataforma de protección.
- La medida de los tallos variará de acuerdo a la preferencia del cliente (de 20 a 25 rosas por ramo)
- Se cubren los ramos con cartón corrugado
- Se introducen los ramos en bolsas plásticas flexibles
- Se amarran los tallos con ligas plásticas
- Se empacan los ramos en cajas que poseen el logotipo de la finca, la misma que posee zunchos de plástico para evitar que se abra en el trayecto de entrega.

Después de este proceso de preparación de los ramos se almacenan las cajas en cuartos fríos hasta el momento de su transporte, y se toma en cuenta la cadena de frío en todo momento.

Empaque de cajas en relación al largo del tallo y número de bonches:

TABLA 25. EMPAQUE DE CAJAS EN RELACIÓN AL LARGO DEL TALLO Y NÚMERO DE BONCHES

CAJAS/LARGO DE TALLOS	40 CM (en bonches)	50 CM (en bonches)	60 CM (en bonches)	70 CM (en bonches)	80 CM(en bonches)	90 CM (en bonches)
CUARTO	4	4	4	4	4	4
TABACO HALF	20	14	12	10	8	8
FULL	40	28	24	20	16	16

Fuente: Alejandra Cabezas, 2017
Elaborado por: Dana Maldonado

Para que el proceso de transporte sea adecuado, las rosas deben ser empacadas en cajas que poseen diferentes denominaciones: full, half y quarter; las medidas van a variar de acuerdo a las características de cada una de ellas.

- FULL: 130*35*35 cm (L-A-A). En esta caja se empacan 14 bonches (400 rosas). Cada bonche contiene 25 rosas.
- HALF: 105*25*25 cm (L-A-A). En esta caja se empacan 8 bonches (200 rosas).

- QUARTER: 105*25*10 cm (L-A-A). En esta caja se empacan 4 bonches (100 rosas). (Vega, 2017).

Etiquetado y rotulado para el tratamiento de la carga: las cajas deben encontrarse etiquetadas con la información del exportador y del destinatario, de esta manera, el marcado y rotulado de los empaques contribuye al manejo adecuado del producto y al monitoreo del mismo.

Código de barras: en el caso de Ecuador, las etiquetas de la empresa deben poseer el código de barras de la SENAE, guías master e hija, nombre del cliente y el país al que se dirige la carga.



Figura 3. Etiquetas con Código de barras emitido por la SENAE
Tomado de: SENAE (2017)

3.4. Estrategias de ingreso

Después de seleccionar el destino de la exportación de la subpartida 060311, mediante un consorcio y el análisis de los requisitos necesarios para el ingreso al mercado ruso, es necesario que se determinen las estrategias de entrada, entre estas: exportación, precio, promoción y distribución.

3.4.1. Estrategia de exportación

Como se analizó en el capítulo anterior, la exportación de rosas mediante un consorcio que se acaba de formar, necesita de procedimientos más elaborados hasta alcanzar

el nivel de experticia necesario para su funcionamiento independiente. Por esta razón, en primera instancia se necesitará la participación de empresas intermediarias, las cuales se encargan de conseguir los clientes y gestionar la entrega del producto en óptimas condiciones. Existen varias compañías encargadas de este proceso, tales como:

Estas empresas poseen experiencia y conocimiento previo. También, realizan estudios de mercado y acompañan a los exportadores en el proceso, de esta manera determinan la viabilidad comercial que existe en el país al que se dirigirá y, después de asegurar la rentabilidad, adquieren el producto para asumir el control del proceso. Por el contrario, existen también brókeres como Shari Stout y Mega Schrider, comercializadores internacionales, quienes buscan crear relaciones entre empresas exportadoras e importadoras para crear un futuro comercial favorable (Santander, 2015).

3.4.2. Estrategias de precio

El precio de las rosas ecuatoriana varió de manera significativa desde el año 2014 a causa de las crisis presentes en Rusia. Es necesario considerar que para la exportación al mercado ruso se enfrentará competencia directa con productores locales y holandeses (primer exportador mundial), no obstante, estos competidores poseen desventajas respecto al precio y clima en el que se desarrollan. También se deben considerar los países sudamericanos, los cuales también cuentan con una ventaja comparativa.

Se debe considerar que el mercado ruso se rige por precios a nivel internacional que varían de acuerdo a la percepción de calidad. En promedio Kenia posee el precio más bajo con un valor de $0,30, le sigue Holanda con $0,47 y Ecuador con $0,49. Si bien Kenia ofrece un precio competitivo con $0,19 menos que Ecuador, los consumidores rusos prefieren las rosas Ecuatorianas por su calidad y tamaño. Los demás países proveedores a la Unión

Europea, encabezados por Holanda, poseen un precio $0,02 menor que Ecuador, esto se debe a que los costos de movilización y transporte son menores.

El precio variará también de la época del año en el que se las comercializa, son febrero y diciembre los meses en los cuales el precio registra su valor más alto en $0,58 y agosto el mes más bajo con $0,47; el resto del año el este valor se mantendrá en un promedio de $ 0,50 (Acosta, 2014, pág. 94).

3.4.3. Estrategias de promoción

Las estrategias de promoción se definen como las maneras en las cuales se busca informar y hacer llegar a los consumidores la información acerca del producto de interés. Las estrategias a implementar son las siguientes:

- Fortalecer las relaciones con el Departamento Comercial de la Embajada rusa, con el objetivo de mantener actualizada la información sobre los importadores mayoristas del país.
- Realizar publicidad acerca del consorcio y las empresas miembro en revistas especializadas en agricultura y floricultura distribuidas al mercado ruso.
- Potenciar el uso de la publicidad que otorgan las Organizaciones Internacionales a aliados certificados.
- Asistir a las ferias internacionales que se realizan cada año, debido a que en estas se pueden adquirir los contactos directos de importadores interesados. Este método ha probado ser uno de los más eficaces (Acosta, 2014, pág. 95).

3.4.4. Estrategias de distribución

Se puede definir como canal de distribución al conjunto de organizaciones relacionadas al proceso de hacer llegar los productos a los consumidores, para su uso directo. Rusia cuenta con varios tipos de canales de distribución, tales como, agentes de comisión,

empresas comercializadoras, empresas extranjeras con subsidiarias, entre otros (New Counsel, s.f.). No obstante, en esta ocasión se analizarán las siguientes:

MAYORISTAS

Son aquellos que importan las rosas y las comercializan en el mercado ruso. Se conocen por ser grandes empresas dedicadas a la compra directa a proveedores extranjeros.

- Mercados mayoristas: casi la totalidad de mayoristas rusos se encuentran ubicados en mercados mayoristas tradicionales. Los productos que se venden por floricultores y mayoristas en estos mercados se destinan hacia floristerías regionales. Estos dominan la economía habitual y las ventas mayoristas se concentran en las periferias de los centros urbanos denominadas ¨Yamarka¨ (mercado al por mayor).
- Distribuidores especializados: estos concentran la atención del empresario extranjero, debido a que realizan las actividades de mayoristas porque distribuyen los productos importados hacia las regiones, para lo cual necesitan depósitos con capacidad suficiente para almacenar volúmenes significativos e instalaciones que permitan preservar los productos (New Counsel, s.f.).

MINORISTA

Se trata de una forma de distribución tradicional, estos se han adaptado a las nuevas necesidades del consumidor.

- Rinki (mercados): se sitúan en las cercanías de las estaciones de metro y se orientan a un consumidor con medio y bajo poder adquisitivo.
- Gastronoms: se sitúan en la periferia de las ciudades y ofrecen productos de calidad media y amplia variedad. Estos gastronoms han tenido que adaptarse a los cambios

del sistema de distribución y han sido convertidos en supermercados de estilo occidental.

- Produktis: pequeños establecimientos situados en un local comercial bajo un edificio. Ofrecen productos de calidad media, muchos de estos abren sin interrupción.
- Kioskos: se ubican en los pasos subterráneos de las ciudades, en especial en las salidas de las estaciones del metro y aceras. Se enfocan en la venta al por menor.
- Hipermercados, supermercados y tiendas de conveniencia (New Counsel, s.f.).

En este tercer capítulo se pudo realizar un análisis del potencial del mercado ruso para la exportación de rosas. En primer lugar se lograron identificar los factores económicos, políticos, físicos y socioculturales relevantes para crear un perfil del posible cliente y diseñar estrategias de exportación de acuerdo a sus preferencias. Se pudo evidenciar la situación de Rusia y las medidas que este país tomó frente a la crisis que atravesó en los últimos 5 años. También se identificó la demanda actual, la demanda potencial y la apertura del mercado con el fin de identificar si este mercado es propicio o no para la exportación de flores ecuatorianas. Por otro lado, se analizaron factores comerciales, tales como la historia del comercio bilateral Rusia-Ecuador, el consumo que existe y las barreras de acceso al mercado. Para terminar, se toma en consideración lo analizado, y se establecieron estrategias de precio, promoción y distribución.

En este capítulo se tomaron como base las teorías de ventaja comparativa u modernización, a través de un método de análisis de contenido y estadística descriptiva. Estas dos teorías contribuyeron a la comprensión del funcionamiento de la oferta y demanda de Ecuador hacia Rusia, así como la también la potencialidad de este mercado. Así como también para la interpretación y proyección de las demandas futuras.

VI. ANALISIS

La industria florícola en el Ecuador ha sido considerada una de las más importantes referente a los ingresos económicos que ésta genera en el país, así como también la importancia social y cultural que posee. Si bien las técnicas de siembra y cosecha de flores son ancestrales, el cultivo de rosas a nivel de exportación presenta sus primeros registros a principios de la década de los 80, cuando se iniciaron los primeros experimentos sobre la producción de rosas en base a invernaderos. Para el año 2018, las producción de rosas se encuentra establecida en varias provincias del país como actividad económica principal, con un posicionamiento positivo, en especial en Pichincha, Cotopaxi y Cayambe, existen factores que han producido estancamientos al momento de competir tanto a nivel nacional como internacional. Estos factores están ligados a la falta de recursos económicos, conocimiento casi inexistente acerca de la generación de propuestas estratégicas e innovadoras para competir en el mercado internacional.

A causa de esto, se considera que estos factores que obstaculizan la comercialización serán complejos de afrontar si los pequeños productores y exportadores de la provincia de Cotopaxi realizan estos procesos por separado. De esta manera, la presente investigación establece como objetivo general, la creación de un consorcio de exportación de pequeños productores de rosas en la provincia de Cotopaxi, en el período 2014 – 2020, como una medida alterna para abordar la insuficiencia de las capacidades al hacer frente a los competidores y desafíos comerciales del mercado internacional.

Después de realizar un análisis de los aspectos generales de la provincia de Cotopaxi, respecto a sus condiciones geográficas, población, actividades productivas, educación y desarrollo, se pudo evidenciar, en primer lugar, que sí existen las condiciones tanto humanas como físicas para el cultivo de rosas a nivel de exportación. Asimismo, este estudio de la provincia permitió comprender procesos históricos relacionados a las condiciones de pobreza

y esclavitud que han estado presentes durante siglos, lo que permite formar una referencia de las posibles causas del comportamiento de los habitantes, ligado al individualismo, conformismo y resistencia hacia la innovación., en especial a la incorporación de tecnologías, lo que ocasiona inconvenientes en los procesos productivos. Se puede decir también que esta muestra de apatía por los cambios es una manera de oponerse a las ideas desconocidas o relacionadas a países modernizados, cuya adaptación de hábitos podría considerarse una pérdida de valores y tradiciones.

De la misma manera, a pesar de que la generación de recursos económicos no se deba considerar el principal indicador de bienestar para un colectivo, se pudo comprobar que la creación de ingresos es una solución directa a los problemas sociales que afectan a la provincia de Cotopaxi, entre los cuales se destacan: falta de accesibilidad a la educación y servicios básicos, trabajo infantil, violencia de género, inseguridad, entre otros. Se puede evidenciar esto a través de las iniciativas de desarrollo propuestas por organismos no gubernamentales, mediante los cuales, el fortalecimiento de las actividades productivas han resultado en el incremento de los ingresos de las familias y ha funcionado también para disminuir los problemas sociales antes mencionados. Respecto a la sostenibilidad, a pesar de que existe un plan establecido basado en la modernización, los productores aún rechazan los cambios en los procesos productivos y se inclinan a los métodos tradicionales aunque estos incluyan menor rentabilidad.

En adición, la producción de productos agrícolas, en este caso rosas, comprende la participación de diversos actores, tales como los productores, transportistas, comerciantes, para los cuales, la participación en este proceso representa en su mayoría su principal ingreso. En relación a los más de 60 especies de rosas producidas en el país, los países que han demostrado mayor interés en el producto son Estados Unidos, Rusia, Canadá, Unión Europea, entre los principales, no obstante, la exportación de rosas hacia países asiáticos tales como

Bielorrusia y Kazajistán está en camino. Esto se ha debido a las nuevas formas de comercialización que están surgiendo por parte de las empresas intermediarias, como por ejemplo, plataformas digitales en las cuales se facilita la relación entre productor y consumidor. De acuerdo a las redes de exportación y su potenciación, se puede notar que existe la predisposición, sin embargo, la incertidumbre es mayor debido a la falta de conocimientos relacionados a la comercialización y negociación en territorio extranjero, a los que se añaden los factores culturales antes mencionados como el individualismo y resistencia al cambio.

En relación a la información expuesta, existe una relación directa entre las actividades productivas en la provincia y el desarrollo sostenible de la misma. Si bien, la conservación de tradiciones en las prácticas de producción es relevante, también lo es la producción de recursos económicos; este es necesario para desarrollar el primero. Además, si se toma en cuenta lo explicado respecto a la satisfacción de necesidades básicas y la disminución de las problemáticas sociales con el incremento de recursos económicos, lo que a su vez favorece el fortalecimiento de la cultura.

Para lograr el análisis de esta primera parte, se tomaron como base las teorías de ventaja comparativa y modernización, las cuales permitieron comprender el contexto histórico de la población, la relevancia de la producción de rosas y la incidencia de esta en la economía de la provincia. David Ricardo permite comprender la manera en la que la especialización del país en la producción de la rosa le provee una ventaja comparativa sobre sus competidores, debido a que el país cuenta con las condiciones necesarias para que se lleve a cabo. Por otro lado, la teoría de la modernización expresa la necesidad de innovar los procesos de producción para obtener mayor rentabilidad y contribuir al desarrollo de la provincia.

Después de determinar la relevancia de la producción de rosas en Cotopaxi frente al desarrollo de la provincia, se estudian diversas alternativas para potenciar su desarrollo mediante la comercialización al exterior. Se toma en consideración la necesidad de unificar los recursos, capacidades y conocimientos hacia el abastecimiento de la demanda existente de rosas en el exterior; y se propone la creación de un consorcio de exportación de pequeños productores de la provincia de Cotopaxi.

La creación de propuesta de desarrollo de exportación se basa en las necesidades antes explicadas, en las que se expone la necesidad de generar redes asociativas para adquirir mayor competitividad frente a las empresas internacionales. Al tomar esto como punto de partida, de acuerdo a las características propias de las pequeñas empresas dedicadas a la producción de rosas, se considera que este tipo de asociación es una alternativa propicia mediante la cual los miembros adquieren beneficios sin perder su individualidad.

Para esto se han tomado como base la teoría del mutualismo mediante la cual Proudhon se enfoca en la asociación libre de productores para la maximización de recursos con el objetivo de reemplazar a los empleadores y maximizar los recursos; y la metodología de formación de consorcios SIPE (Sistema Integrado de Promoción de Exportación) de Minervini, quien se toma en cuenta las necesidades de los microempresarios productores de bienes similares y sostiene que la generación de conocimientos es esencial para potenciar el reconocimiento del producto en el mercado internacional. Esto tendrá como consecuencia el aumento de los beneficios económicos para los miembros del consorcio y el desarrollo de la provincia.

Luego de analizar las definiciones de consorcios de exportación, se puede notar que se toman como ejemplos a los bloques de países que forman alianzas para lograr sus objetivos, con las empresas. En este punto interviene de nuevo la teoría de la ventaja comparativa de Ricardo, la cual establece que la combinación de recursos resulta en la reducción de riesgos al

momento de exportar y en el aumento de la oferta (ventaja comparativa frente a la competencia). Así también, la gestión del consorcio se relaciona con el modelo de Hecksher y Ohlin al explicar que los consorcios exportar el producto que produzcan en abundancia.

Estudiar los diferentes tipos de consorcio permitió identificar el que mejor se ajusta a las necesidades de los pequeños productores de la provincia de exportación y a los objetivos que se buscan alcanzar. Se identificó al consorcio de origen como el propicio para este caso, debido a que este desarrolla de forma consolidada un producto tradicional y de origen. Asimismo, se tratará de un consorcio de origen de promoción, el cual se basa en la exploración de nuevos mercados en los que se comparten los costos de promoción y logística. También, se trata también de un consorcio mono sectorial que agrupa a empresas competidoras. Se forma esta iniciativa como una medida frente a la globalización donde los consumidores están dispuestos a pagar mayores precios por precios con mejores características. Es así que los consorcios de origen se basan en el fortalecimiento de la producción agrícola de un producto, lo cual es de beneficio al hacer frente a resistencia de los productores al cambio.

Cabe mencionar que Ecuador no cuenta con políticas específicas que regulen los consorcios de exportación, por lo que es necesario que en el proceso de creación se establezcan regulaciones para su funcionamiento. No obstante, se debe utilizar como base las regulaciones existentes que se muevan en la misma línea de asociaciones.

En contraste, estas iniciativas se alinean con el plan de desarrollo nacional, en el cual se busca fomentar la promoción de productos tradicionales mediante la exportación, alineado a la democracia, justicia, unificación y sostenibilidad. En la búsqueda de organismos que apoyen las asociaciones comerciales, se pudo identificar que existen varias a nivel público, encargadas de crear políticas y programas de capacitación y asistencia técnica y financiera, para promover la comercialización de productos ecuatorianos en el mercado

internacional. Esto es una iniciativa favorable para los pequeños productores que no poseen los recursos necesarios para acceder a este tipo de conocimientos.

Fue necesario el análisis de las lecciones aprendidas en experiencias previas con el fin de no cometer los mismos errores. Sin embargo, se pudo notar que no existe información específica acerca de la formación de consorcios en Cotopaxi referentes a la exportación de rosas, más bien, fue a partir del 2013 que se ha introducido esta idea y se han empezado con productos comestibles. Es por esto que, a falta de conocimiento de lo que esto representa, se puso percibir cierta negatividad o inseguridad, para lo cual se utiliza la sensibilización para lograr cambiar la percepción como paso inicial de la conformación del consorcio. También, las pocas experiencias previas muestran que se ha tratado de incentivar el intercambio, más no solucionar los problemas estructurales existentes, tales como la falta de conocimientos técnicos.

Tomando en consideración las necesidades a las que hacen frente los pequeños productores de Cotopaxi, se ha utilizado como base la metodología del SIPE, en la cual Minervini aborda los problemas estructurales mediante la creación y fortalecimiento de los conocimientos (en este caso relacionados a la exportación y promoción de productos) en países extranjeros, al ser este un punto de creación de servicios estratégicos que se adaptan a las necesidades de las empresas miembro. Como se mencionó, la sensibilización es el primer paso para la creación del consorcio, mediante la cual se busca eliminar las percepciones negativas y crear consciencia de la necesidad de asociarse para exportar.

Con respecto a las empresas que serán parte del consorcio de exportación, se consideraron diez microempresas, las cuales producen rosas de exportación como actividad principal. Estas empresas utilizan procesos similares y ofrecen productos de características afines. Se seleccionó la rosa como producto principal debido a que representa el porcentaje mayoritario en las hectáreas cultivadas y la demanda que posee.

En línea con la metodología SIPE, se deben llevar a cabo capacitaciones que vayan de acuerdo a las necesidades antes identificadas (en las empresas del consorcio); entre las cuales se encuentran: estudio de mercado, procesos de exportación, técnicas de negociación, tecnologías de inventarios y administración, entre otras. Se necesitará de esta manera capacitación externa, la cual se podrá ver como una inversión, debido a que será utilizada luego para futuros miembros.

El plan estratégico inicial contiene los elementos básicos para el establecimiento de un consorcio, tales como misión, visión y objetivos, los mismos que servirán como punto de partida para la creación de las estrategias y actividades que contribuyan al cumplimiento de las metas planteadas. Es por esto que se implementaron matrices de factores externos e internos para luego implementarlos a la matriz FODA, la cual funciona como base el establecimiento de las estrategias, actividades e indicadores de éxito. De esta manera, esto llega a ser una herramienta que permite el monitoreo y evaluación del funcionamiento del consorcio. Es así, que se cumple con el objetivo de crear un consorcio de exportación de pequeños productores de Cotopaxi, al adaptarse a la metodología del Sistema de Promoción de exportación, con el fin de remediar los problemas de estructura que poseen los pequeños productores y exportadores de rosas para enfrentar los desafíos de la internacionalización.

Para finalizar, se eligió a la Federación Rusa como caso de estudio debido a que presenta características favorables para la exportación de rosas. De igual manera, este país es el segundo mayor importador de rosas ecuatorianas, el cual posee preferencia por las características propias del producto procedente de este territorio, a pesar de que el precio es mayor que la competencia. Cabe mencionar que así como oportunidades, también existen barreras comerciales y culturales que deben tomarse en consideración, para lo cual es necesario la adquisición de conocimientos y capacidades necesarias para la generación de propuestas innovadoras para la exportación de la rosa ecuatoriana con el fin de satisfacer los

requisitos y la demanda potencial. Esta labor sería compleja si las empresas emprendieran por separado.

VII. CONCLUSIONES

La hipótesis del estudio señala que la creación de un consorcio de pequeños exportadores de rosas de la provincia de Cotopaxi para su ingreso y comercialización en el mercado ruso permitiría generar mayores beneficios económicos a los mismos, se cumple de manera total. A continuación se muestra las conclusiones que afirman la hipótesis:

- La producción de rosas es uno de los principales factores de ingresos para diversos actores no sólo de la provincia, sino del país en conjunto debido a su representatividad en la balanza comercial. Es así que esta actividad contribuye al desarrollo económico a nivel colectivo, así como también contribuye al cumplimiento del Plan de Desarrollo Nacional.
- La comercialización de rosas al ser uno de los ingresos más relevantes para la provincia, posee incidencia directa en el desarrollo sostenible de la misma. Mayores ingresos en la población equivalen a mayor acceso a servicios básicos, salud y reducción de la violencia y trabajo infantil.
- El desarrollo de esta investigación demostró que la provincia de Cotopaxi posee los recursos físicos necesarios para la producción de rosas a gran escala para su exportación, así se cumplen los postulados de la teoría de la ventaja comparativa que establece la importancia de hacer uso de los recursos que se poseen sobre los otros para obtener mayor competitividad.
- Si bien los procesos de producción de rosas en Cotopaxi han evolucionado desde la década de los 80, existe la necesidad de modernizar los mismos y generar conocimientos que permitan reducir costos adicionales.

- Ecuador produce alrededor de 60 variedades de rosas, las cuales poseen aceptación en el mercado internacional y producen mayor demanda, la cual podría ser cubierta mediante el perfeccionamiento de los procesos de exportación.
- La rosa ecuatoriana cumple con los estándares internacionales requeridos para su exportación, así como también posee la oferta necesaria para cumplir con la demanda potencial proyectada hasta 2020. Esta demanda no ha sido cubierta en su totalidad por la falta de conocimiento acerca de procesos de exportación y negociación
- La comercialización de rosas presenta un margen de utilidad que beneficia a los exportadores, lo que contribuye a su proyección a nivel internacional y al desarrollo sostenible de la provincia y el país.
- El sector florícola es un mercado que posee potencial que no se ha explotado por completo. La modernización de procesos permitirá incrementar la oferta y potenciar las ganancias.
- Colombia es el competidor directo de Ecuador, al ofrecer un producto similar en mayor volumen y menor precio; no obstante, la Unión Europea y países asiáticos como Rusia y Bielorrusia prefieren la rosa ecuatoriana debido a que posee mejores características físicas, tales como tamaño y grosor.
- La unificación de recursos económicos, productivos y humanos favorece la satisfacción de la demanda existente en mercados extranjeros y disminuye los riesgos de exportación, es decir que a través de la asociación de pequeños exportadores de Cotopaxi se logrará satisfacer las demandas del mercado internacional, en este caso, Rusia; algo que de manera individual sería complejo de lograr.
- A pesar de la crisis económica en Rusia en 2014 -2016, la demanda de rosa ecuatoriana no decreció, más bien, siguió aumentado. De esta manera se evidencia la relevancia de este producto en la balanza comercial rusa.

- Rusia es considerado un mercado potencial para la exportación de rosas ecuatorianas debido a que su demanda se mantiene en una curva positiva, a pesar de los factores internos y externos que puedan influenciarla. También, Rusia sirve como antesala al ingreso de Ecuador como país exportador de la Unión Aduanera Euroasiática.

VIII. RECOMENDACIONES

- Se debe promover la producción y comercialización de productos agrícolas, en este caso rosas, tanto a nivel nacional como internacional, mediante la formación de alianzas con organismos tanto públicos como privados, con el objetivo de tener acceso a programas de capacitación, promoción y asistencia financiera. Esto se realiza debido al nivel de influencia que posee en el bienestar de la provincia y en el Plan de Desarrollo Nacional basado en un enfoque de sostenibilidad.
- Para mejorar la promoción del consorcio se recomienda la asistencia a ferias internacionales que se realizan cada año en donde los mayores compradores de rosas buscan entablar contacto directo con los productores y reducir gastos intermediarios.
- Al existir demanda por parte de la Federación Rusa, donde los consumidores prefieren las rosas con características propias de Ecuador, se posee una ventaja comparativa que debe ser explotada, debido a que estos ingresos contribuirán al desarrollo de la provincia.
- Es necesario que se formen redes con otros sectores de la producción para promover la creación de regulaciones y políticas gubernamentales que codifiquen la existencia de los consorcios de exportación, su creación, funcionamiento y establecimiento. Esto contribuirá a la eliminación de barreras legales existentes, las cuales ocasionan incertidumbre e inseguridad en los consorciados.

- Respecto al financiamiento del consorcio, es necesaria la búsqueda de fuentes tanto internas como externas, mediante la cooperación internacional a través de embajadas, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, las cuales ofrezcan convocatorias con temáticas relacionadas al desarrollo comunitario, debido a que estas iniciativas se encuentran en línea con los objetivos de desarrollo a nivel nacional, y por ende a los objetivos de desarrollo sostenible.
- Si bien se han escogido empresas dedicadas a la producción de rosas en especial para conformar el consorcio, se recomienda que después de que los consorciados posean los conocimientos necesarios de exportación, negociación, entre otros; se busque la diversificación de productos al ofrecer diferentes variedades de flores que posean gran demanda en el mercado internacional.
- El mercado ruso posee potencial para exportar, no obstante, existen también riesgos de seguridad debido a la cantidad significativa de estafas que se han registrado. Para esto se recomienda que los primeros meses del funcionamiento del consorcio se utilicen agencias comercializadoras o brókeres, los cuales poseen conocimiento previo del mercado y ofrecen seguridad en el intercambio.
- Si se inician relaciones comerciales con un nuevo comprador de recomienda la utilización de contratos físicos notariados y medios de pago que sean confiables. En este se debe especificar las responsabilidades de ambas partes. Sin embargo, en épocas de alta demanda, los nuevos importadores no suelen firmar contrato, estos prefieren realizar pagos por adelantado. En este caso es de suma importancia la calidad del producto que se va a exportar con la finalidad de que se convierta en un socio frecuente y así ampliar la cartera de clientes.
- Para terminar, después de haber identificado la demanda actual y potencial del mercado ruso, es necesaria la creación de un plan de acción de exportación que incluya estrategias de inserción y que fomenten un estudio de mercado más detallado debido a la amplia extensión

geográfica de Rusia. También, se debe crear un plan de internacionalización que permita hacer proyecciones de demanda en otros mercados potenciales tales como la Unión Aduanera Euroasiática.

IX. REFERENCIAS

ENTREVISTAS

Velasteguí, A. (2018). Entrevista a Antonio Velasteguí. Gerente de operaciones Expo flores. Entrevista personal.

LIBROS

Antoldi, F. (2015). Export Consortium in Developing Countries. Universitá Catolica del Sacro Cuore. Roma-Italia.

Cava, L. (2000). El ciclo de la participación de una empresa en un consorcio de exportación. Boletín Económico de ICE, (2652).

Francés, A. (2011). Estrategia y Planes para la Empresa. Lima: Pearson.

Peemans, J. (1992). Revoluciones industriales, modernización y desarrollo. Historia Crítica, (6). 15-33.

Rialp, A. (2005). El desarrollo exportador de la pymes industriales españolas participantes en un consorcio de exportación: un estudio de caso.

Sánchez, P., & Calvache, M. (2002). Determinación de la acumulación y exportación y exportación de nutrientes en tres variedades de rosas bajo invernadero. Checa-Pichincha. Revista Rumipamba, 16, 41.

Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales, Contribuciones a la Economía, 2, 1-16.

PERÍODICO DIGITAL

El Comercio (2012). El 90% de las exportaciones de los pequeños productores va a la UE. Recuperado de: https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/90-de-exportaciones-de-pequenos.html

La Hora (15 oct 2018). Florícolas de Cotopaxi buscan levantarse. Recuperado de: https://lahora.com.ec/cotopaxi/noticia/1102191045/floricolas-de-cotopaxi-buscan-levantarse

Líderes (13, septiembre, 2017). La rosa ecuatoriana reina en Rusia. Recuperado de: https://www.revistalideres.ec/lideres/rosa-ecuatoriana-reina-rusia-expo.html

REVISTA DIGITAL

Espejo, A., Fuentes, F., Núñez, J. (2015). Los consorcios de exportación: Revisión conceptual y factores determinantes de éxito. Recuperado de: https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/2743

TESIS DE GRADO

Acosta, F. (2014). TESIS: Proyecto de pre factibilidad para la exportación de rosas al mercado ruso. Recuperado de: https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6877/1/UPS-QT05497.pdf

Acosta, O. (2014). TESIS: Estudio de pre factibilidad para la producción y exportación de rosas orgánicas al mercado alemán, en la parroquia Lasso del cantón Latacunga de la provincia de Cotopaxi. Recuperado de: http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3104/3/T-UCE-0005-525.pdf

Cabascango, B. (2004). Estudio técnico y de mercado para la exportación y comercialización de rosas de corte procedentes de Ecuador en el mercado de Tegucigalpa, Honduras. Recuperado de: https://bdigital.zamorano.edu/bitstream/11036/1891/1/AGN-2004-T004.pdf

Cabezas, A. (2017). Exportación de flores hacia los Estados Unidos. Recuperado de: http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/7923/1/UDLA-EC-TTEI-2017-26.pdf

Garzón, L. y Quevedo, F. (2013). "Investigación del desarrollo de la actividad florícola de rosas para exportación en la provincia de Cotopaxi y su impacto económico y social en el período 2000-2011" (Tesis). Recuperado de: http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/6355/1/T-ESPEL-MAE-0052.pdf

Gómez, C. y Egas, A. (2014). Análisis histórico del sector florícola en el Ecuador y estudio del mercado para determinar su situación actual. Tesis de grado. Recuperado de: http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3323/1/110952.pdf

Salgado, D. (2017). Exportación de flores hacia los Estados Unidos. Recuperado de: http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/7923/1/UDLA-EC-TTEI-2017-26.pdf

WEB

Ackerman, N. (2011). Simposio Mundial sobre las Indicaciones Geográficas. Recuperado de: https://www.wipo.int/edocs/mdocs/geoind/es/wipo_geo_lim_11/wipo_geo_lim_11_13.pdf

Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (2013). Ecuador destino alrededor de 6 mil hectáreas para la plantación de flores. Recuperado de: http://www.andes.info.ec/en/node/23702

Asociación Latinoamericana Rusa (ALAR) (2018). ¿Cómo es la cultura en Rusia? Recuperado de: https://www.blog.universidades-rusia.com/2018/09/03/como-es-la-cultura-en-rusia/

Azorín, J. (2015). Los mayores productores de flores del mundo. Recuperado de: https://www.regalarflores.net/blog/los-mayores-productores-de-flores-del-mundo/

BBC (2016). Las impresionantes cifras del mercado de flores más grande del mundo. Recuperado de: https://www.bbc.com/mundo/noticias-36905800

Bondarenko, A. (2013). Cómo hacer negocios en Rusia. Recuperado de: https://es.rbth.com/economia/2013/07/01/como_hacer_negocios_en_rusia_29539

Buchot, E. (2019). La población de Rusia: la demografía. Recuperado de: http://www.voyagesphotosmanu.com/poblacion_rusa.html

Benalcázar, J. (2018). Relaciones comerciales entre Ecuador y la Federación de Rusia. Recuperado de: http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/relaciones-comerciales-entre-ecuador-y-la-federaci-n-de-rusia

CESCE (2018). Cuadro Macroeconómico: Rusia. Recuperado de: http://www.cesce.es/riesgo-pais

Corporación Financiera Nacional (2017). Ficha Sectorial: Cultivo de flores. Recuperado de: https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/FS-Cultivo-de-Flores-octubre-2017.pdf

Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi (2015). Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Cotopaxi 2025. Recuperado de:

http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/0560000110001_FINAL-PDYOT-COTOPAXI-2015_17-08-2015_18-17-17.pdf
EENI Business School (s.f.) Transporte u logística en Rusia. Recuperado de: http://www.reingex.com/Rusia-Puertos-Petersburgo.asp
El Productor (2013). Lanzamiento oficial de consorcio de exportadores de quinua. Recuperado de: https://elproductor.com/noticias/lanzamiento-oficial-de-consorcio-de-exportadores-de-quinua/
Expo flores (2015). Informe de los principales exportadores de flores. Recuperado de: https://es.slideshare.net/florecuador/informe-principales-exportadores-de-flores-2015
Expo flores (2017). Flores de Ecuador: ¿por qué son las mejores del mundo? Recuperado de: http://flor.ebizor.com/flores-de-ecuador-las-mejores-del-mundo/
Expo flores (2018). Rosas más duraderas y con olores más dulces. Recuperado de: http://flor.ebizor.com/rosas-mas-duraderas-y-con-olores-mas-dulces/
Expo flores (2018). Top 10 de las empresas florícolas más grandes de Ecuador. Recuperado de: http://flor.ebizor.com/top-10-de-las-empresas-floricolas-mas-grandes-de-ecuador/
Expo flores (2018). Informe de exportaciones de rosas Tercer trimestre 2018. Recuperado de: https://expoflores.com/wp-content/uploads/2018/12/INFORME-TRIMESTRAL-ROSAS-3ER-TRIMESTRE-2018.pdf
González, P. (2018). La exportación es el próximo objetivo. Recuperado de: https://www.revistalideres.ec/lideres/exportacion-agricultura-veterinaria-alimentos-firma.html
Guía de turismo accesible (2014). Cotopaxi. Recuperado de: http://turismoaccesible.ec/site/information/region-sierra/cotopaxi/clima/
INEC, (2010). Fascículo Provincial Cotopaxi. Recuperado de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/cotopaxi.pdf
ICTSD (2018). Ecuador se abre paso al mercado ruso. Recuperado de: https://www.ictsd.org/bridges-news/puentes/news/ecuador-se-abre-paso-al-mercado-ruso
International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD), (2018). Ecuador se abre paso al mercado ruso. Recuperado de: https://www.ictsd.org/bridges-news/puentes/news/ecuador-se-abre-paso-al-mercado-ruso
Lascano, A. (2015). Ecuador lidera ¨Sistema y Programa de Fomento y Promoción de Exportaciones¨ junto con Cancillería de Holanda. Recuperado de: https://www.cancilleria.gob.ec/ecuador-lidera-sistema-y-programa-de-fomento-y-promocion-de-exportaciones-junto-con-cancilleria-de-holanda/
Martínez, C. (2006). Atlas socio ambiental de Cotopaxi. Recuperado de: http://biblio.flacsoandes.edu.ec/catalog/resGet.php?resId=43289
Milosevic, M. (2018). El putinismo, sistema político de Rusia. Recuperado de: http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ari15-2018-putinismo-sistema-politico-de-rusia
Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana (2018). 15 empresas ecuatorianas participan en feria internacional de productos alimenticios en Moscú. Recuperado de: https://www.cancilleria.gob.ec/15-empresas-ecuatorianas-participan-en-feria-internacional-de-productos-alimenticios-en-moscu/
Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana (s.f.). Ecuador y Rusia: 29 acuerdos y una balanza comercial favorable para ambos países. Recuperado de:

https://www.cancilleria.gob.ec/ecuador-y-rusia-29-acuerdos-y-una-balanza-comercial-favorable-para-ambos-paises/
New Counsel (s.f.). Canales de distribución Rusia. Recuperado de: https://www.newcounsel.org/index.php/tramites?id=166
Oficina Económica y Comercial de España en Moscú (2017). Informe Económico y Comercial: Rusia. Recuperado de: http://www.iberglobal.com/files/2018-2/rusia_iec.pdf
Pro Ecuador (2018). Ecuador emprendió exitosa misión comercial a Rusia. Recuperado de: https://www.proecuador.gob.ec/ecuador-emprendio-exitosa-mision-comercial-a-rusia/
Ramírez, S. La agricultura e industria abarcan el 59% de la economía de Cotopaxi. (6 septiembre 2015). Recuperado de: https://www.elcomercio.com/actualidad/agricultura-industria-provincia-cotopaxi-manufactura.html.
Rozin, I. (2017). Una de cada dos rosas regaladas el 8 de marzo proviene de Ecuador. Recuperado de: https://es.rbth.com/internacional/america_latina/2017/03/07/una-de-cada-dos-rosas-regaladas-el-8-de-marzo-proviene-de-ecuador_715341
Rueda, M. (s.f.). El mercado mundial de flores y las exportaciones colombianas. Recuperado de: https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/2329/Co_Eco_Julio_1991_Rueda.pdf?sequence=2&isAllowed=y.
Salgado, D. (2017). Exportación de flores hacia los Estados Unidos. Recuperado de: http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/7923/1/UDLA-EC-TTEI-2017-26.pdf
Santander – Trade Portal (2015). Rusia: Política y Economía. Recuperado de: https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/rusia/politica-y-economia
Sputnik: Opinión y Análisis (2017). Ecuador trabaja para que Rusia se convierta en fuerte aliado comercial. Recuperado de: https://mundo.sputniknews.com/opinion/201708081071394659-moscu-quito-comercio-cooperacion-economica/
Tituana, S. (2018). Naturaleza jurídica del consorcio. Recuperado de: http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/12032/1/T-UCSG-PRE-JUR-DER-297.pdf
Thompson, I. (2006). Definición de misión y visión. Recuperado de: https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html
Trade Portal (2019). Cifras del comercio exterior en Rusia. Recuperado de: https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/rusia/cifras-comercio-exterior
UNIDO (2012). Los consorcios de exportación. Un instrumento para fomentar las exportaciones de las PYME. Recuperado de: https://www.unido.org/sites/default/files/2008-09/05-81889_D_pliant-general-Spanish_E-book_0.pdf

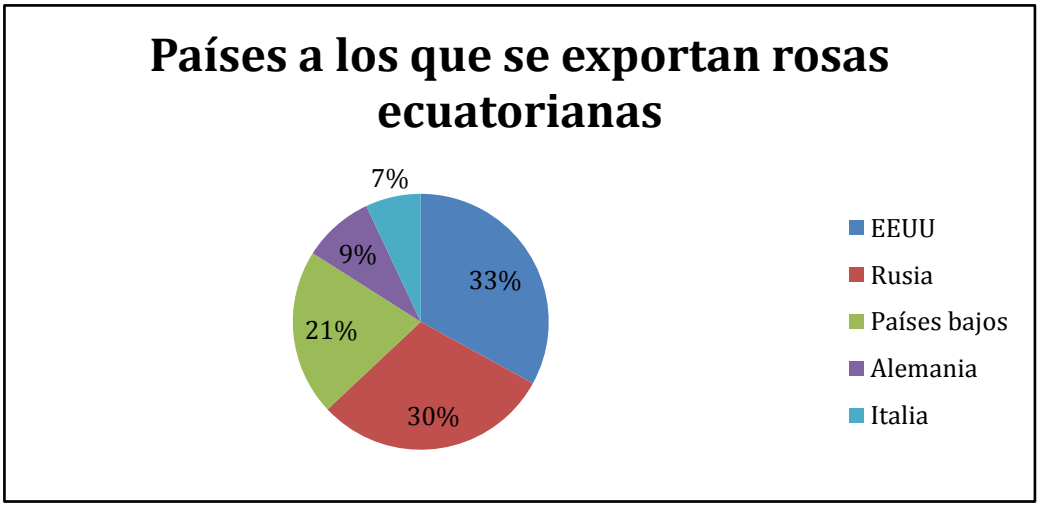
X. ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA PEQUEÑOS PRODUCTORES Y EXPORTADORES DE COTOPAXI

1. ¿Cuáles son los países a los que se exporta la rosa ecuatoriana en mayor volumen?

   RESPUESTAS

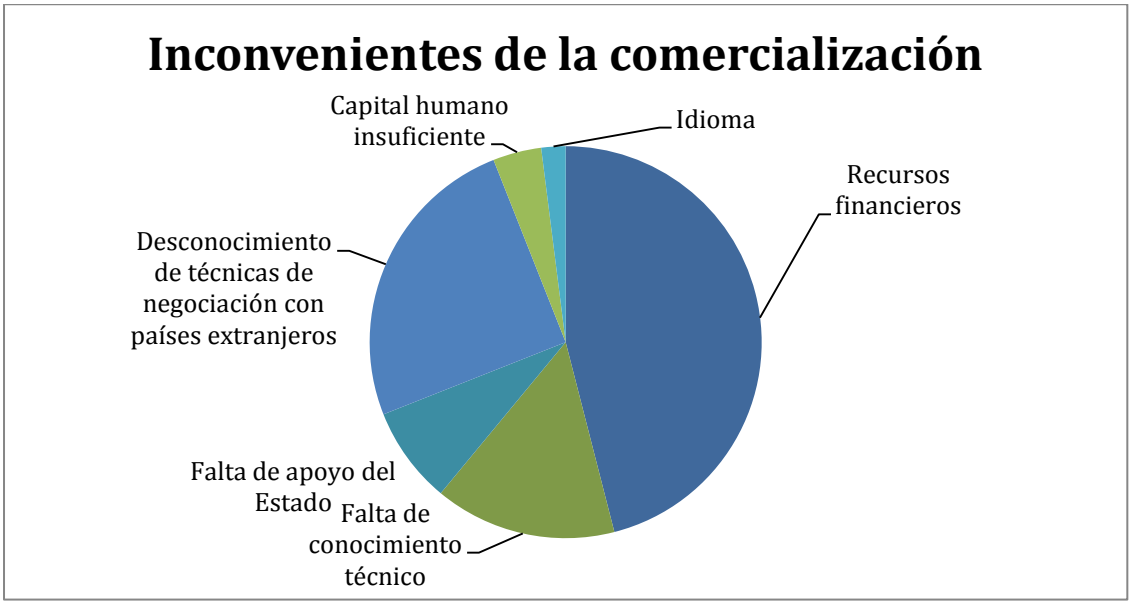
RESPUESTA	PORCENTAJE
EEUU	33%
Rusia	30%
Países bajos	21%
Alemania	9%
Italia	7%



2. ¿Cuáles considera usted que son los inconvenientes de la comercialización al exterior?

RESPUESTA	PORCENTAJE
Recursos financieros	46%

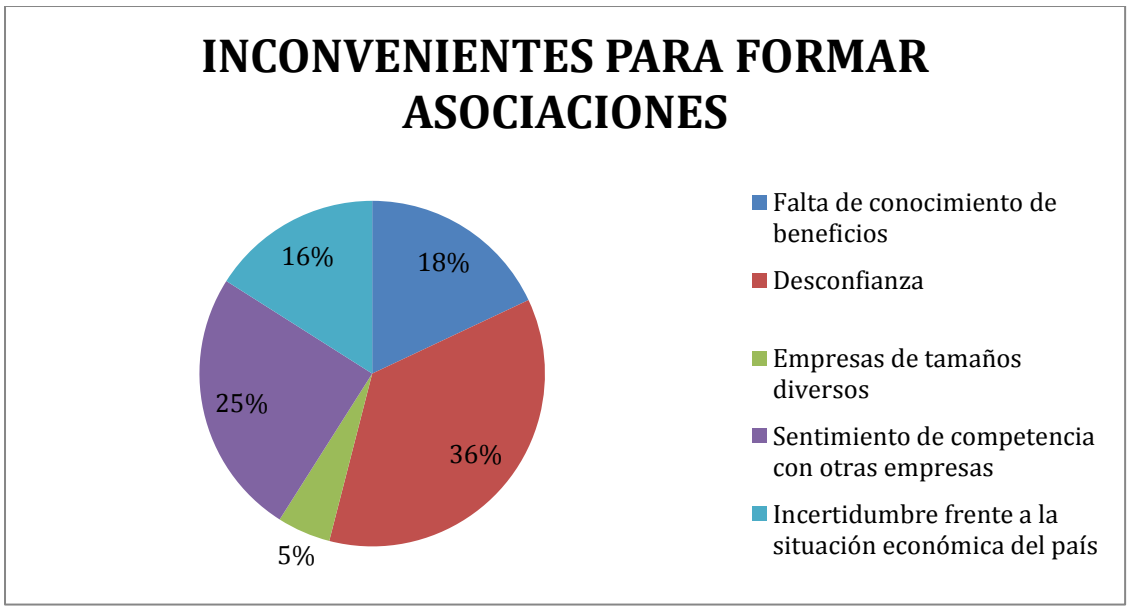
Falta de conocimiento técnico	15%
Falta de apoyo del Estado	8%
Desconocimiento de técnicas de negociación con países extranjeros	25%
Capital humano insuficiente	4%
Idioma	2%



3. ¿Cuáles son los inconvenientes para formar asociaciones de exportaciones?

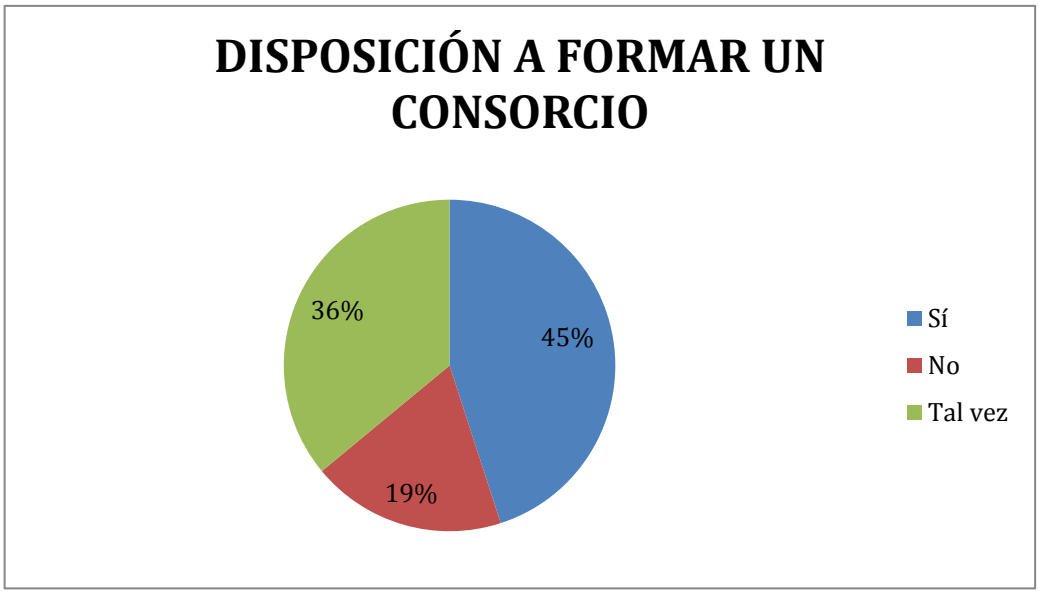
RESPUESTA	**PORCENTAJE**
Falta de conocimiento de beneficios	18%
Desconfianza	36%
Empresas de tamaños diversos	5%
Sentimiento de competencia con otras empresas	25%

Incertidumbre frente a la situación económica del país	16%



4. ¿Estaría dispuesto a formar parte de una asociación/consorcio de exportación?

RESPUESTA	PORCENTAJE
Sí	45%
No	19%
Tal vez	36%



5. ¿Posee experiencia con consorcios de exportación?

RESPUESTA	PORCENTAJE
Sí	23%
No	77%



ANEXO 2. DEMANDA ACTUAL RUSIA

PRODUCTOS EXPORTADOS DE ECUADOR A RUSIA (MILES USD)			
DESCRIPCION	**2017 ENE-JUN**	**2018 ENE-JUN**	**ARANCEL 2017**
Las demás bananas frescas tipo ¨Cavendish Valery¨	331.397	329.170	3%
Rosas frescas cortadas	67.822	68.347	3,75%
Los demás camarones, langostinos y decápodos congelados	14.335	12.017	2,25%
Extractos, esencias y concentrados de café	10.704	4.980	7,50%
Banana orito (Musa Acuminada) fresca	4.217	3.961	3%

Fuente: Pro Ecuador (2018)

Elaborado por: Dana Maldonado

ANEXO 3. INDICADORES DE COMERCIO EXTERIOR RUSIA

INDICADORES DE COMERCIO EXTERIOR	2013	2014	2015	2016	2017
Importación de bienes (millones de USD)	341.335	308.027	194.087	191.406	237.788
Exportación de bienes (millones de USD)	523.276	497.764	340.349	281.825	323.116
Importación de servicios (millones de USD)	125.742	118.909	86.868	74.379	87.222
Exportación de servicios (millones de USD)	69.111	64.818	50.984	50.504	56.946
Importación de bienes y servicios (crecimiento anual en %)	3,5	-7,3	-25,8	-3,8	17,4
Exportación de bienes y servicios (crecimiento anual en %)	4,6	0,5	3,7	3,1	5,1
Importación de bienes y servicios (en % del PIB)	20,4	20,6	20,6	20,5	20,7
Exportación de bienes y servicio (en % del PIB)	25,8	27,1	28,6	25,7	26,0
Balanza comercial (millones de USD)	180.566	188.931	148.398	90.262	114.982
Balanza comercial que incluye servicios (millones de USD)	122.307	133.653	111.130	66.2019	83.886
Comercio exterior (en % del PIB)	46,2	47,7	49,2	46,2	46,7

Fuente: WTO – World Trade Organization; World Bank

Elaborado por: Dana Maldonado

ANEXO 4. CUADRO MACROECONOMICO DE RUSIA

RUSIA		2014	2015	2016	2017	2018
COYUNTURA	**PIB (mill. USD)**	2.063.663	1.365.865	1.283.162	1.469.341	1.522.898
	Crecimiento del PIB (%)	0,7	-2,8	-0,2	1,8	2,5
	Inflación (final período) (%)	11,4	12,9	5,4	4	4
CUENTAS PUBLICAS	**Ingresos públicos/PIB (%)**	33,8	31,8	32,8	32,8	32
	Saldo fiscal/PIB (%)	-1,1	-3,4	-3,7	-2,1	-1,5
	Deuda Pública/PIB (%)	15,6	15,9	16,6	17,4	17,7

Fuente: CESCE 2018

Elaborado por: Dana Maldonado

ANEXO 5. RELACIONES BILATERALES RUSIA – ECUADOR

RUSIA IMPORTA DESDE ECUADOR					
Descripción del producto	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Todos los productos	1.240.812	1.154.396	1.211.754	1.310.459	1.289.457

Fuente: Trade Map 2018

Elaborado por: Dana Maldonado

RUSIA EXPORTA HACIA ECUADOR					
Descripción del producto	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Todos los productos	213.101	260.885	188.564	218.977	356.498

Fuente: Trade Map 2018

Elaborado por: Dana Maldonado